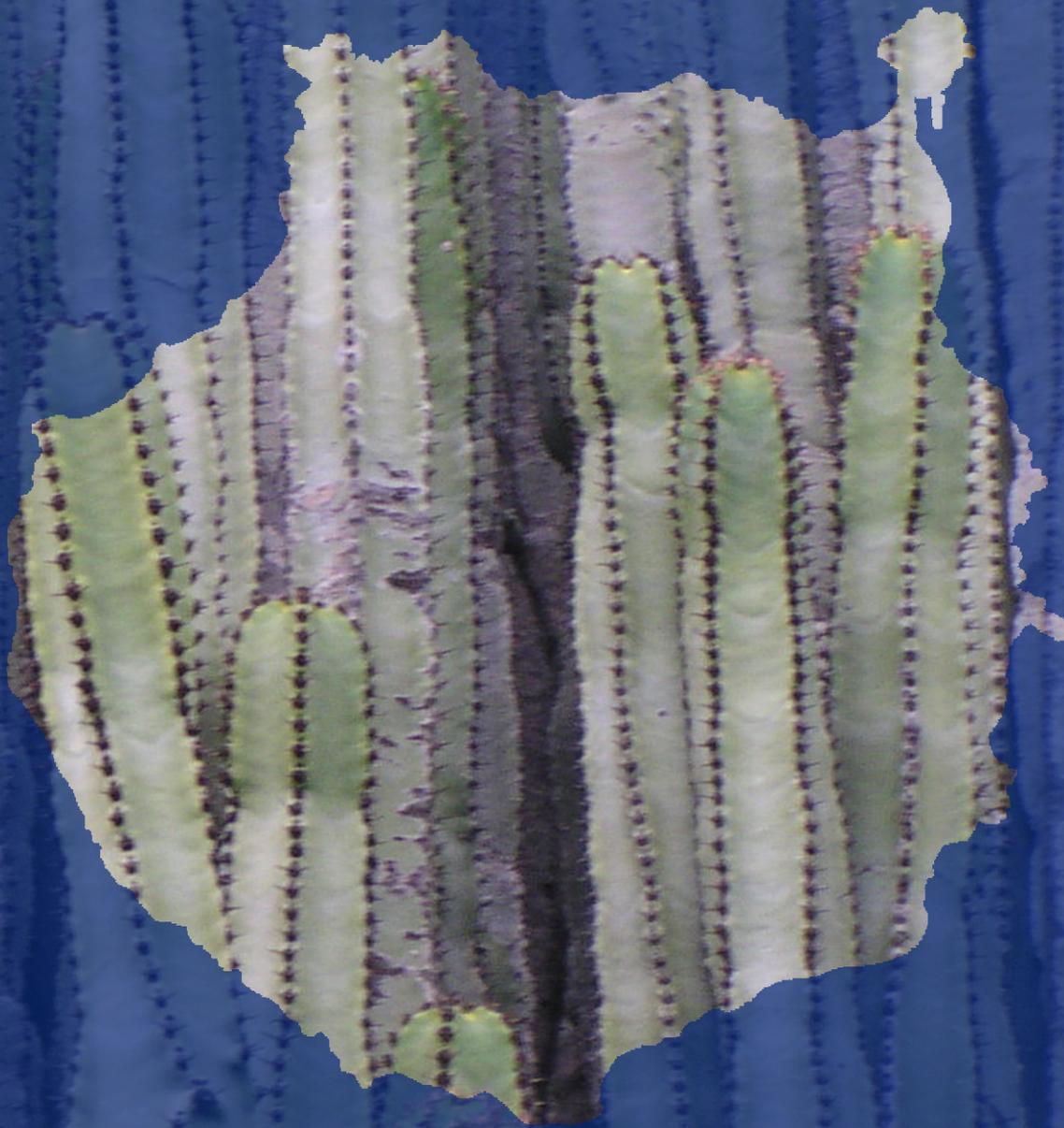


Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria (PIEDEL-GC):

Diagnóstico de Yacimientos de Empleo e Idoneidad de Líneas Marco de Actuación para Facilitar la Empleabilidad y el Desarrollo Local



PIEDEL - GC

**PLAN INTEGRAL DE EMPLEO Y
DESARROLLO LOCAL DE GRAN
CANARIA (PIEDEL-GC):
DIAGNÓSTICO DE YACIMIENTOS DE
EMPLEO E IDONEIDAD DE LÍNEAS
MARCO DE ACTUACIÓN PARA FACILITAR
LA EMPLEABILIDAD Y EL DESARROLLO
LOCAL**

Gilberto Díaz Jiménez
Consejero de Empleo y Transparencia

Antonia Mercedes García Cabrera
Josefa Delia Martín Santana
Agustín J. Sánchez Medina
Investigadores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria



Las Palmas de Gran Canaria, 2017

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	3
2 IDENTIFICACIÓN DEL CATÁLOGO PRELIMINAR DE YACIMIENTOS DE EMPLEO Y LÍNEAS MARCO DE ACTUACIÓN EN MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL	6
2.1 Planes y otras fuentes de información consultadas	6
2.2 Catálogo preliminar basado en planes estratégicos nacionales y regionales.....	8
2.3 Validación del catálogo preliminar por responsables institucionales en el ámbito del empleo: Método Delphi	11
3 IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS EXPERIMENTALES Y ACCIONES INNOVADORAS PARA MEJORAR EL EMPLEO Y EL DESARROLLO LOCAL	16
3.1 Fuentes de información consultadas	16
3.2 Programas experimentales y acciones innovadoras seleccionados e inclusión de los mismos en el catálogo de líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local.....	18
4 VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ACTUALES Y POTENCIALES DE YACIMIENTO DE EMPLEO Y DE LA IDONEIDAD DE LAS LÍNEAS MARCO DE ACTUACIÓN	21
4.1 Valoración por expertos universitarios: primera ronda de dinámicas de grupo	21
4.2 Valoración por expertos sectoriales: segunda ronda de dinámicas de grupo	26
4.3 Valoración por empresarios: las entrevistas en profundidad.....	35
5 CONCLUSIONES	40
ANEXO I. PAUTA EXPLORATORIA DE ENTREVISTAS REALIZADAS A EMPRESARIOS	42
REFERENCIAS	45

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1.	Planes de empleo y otros documentos consultados	6
Tabla 2.	Propuesta inicial de ejes para el desarrollo del Plan de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria	9
Tabla 3.	Identificación de líneas marco: Método Triangulación del Investigador	11
Tabla 4.	Valoración del catálogo preliminar: Método Delphi.....	13
Tabla 5.	Ampliación del catálogo preliminar tras validación mediante Método Delphi...	15
Tabla 6.	Fuentes de información de programas experimentales, acciones innovadoras y buenas prácticas en materia de empleo y desarrollo local	16
Tabla 7.	Selección de programas experimentales, acciones innovadoras y buenas prácticas	19
Tabla 8.	Ampliación del catálogo preliminar tras adición de programas innovadores y buenas prácticas	20
Tabla 9.	Valoración del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación: primera ronda de dinámicas de grupo.....	24
Tabla 10.	Segunda modificación del catálogo elaborado tras primera ronda de dinámicas de grupo	25
Tabla 11.	Distribución de expertos participantes en segunda ronda de dinámicas de grupo	27
Tabla 12.	Valoración del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación: segunda ronda de dinámicas de grupo.....	29
Tabla 13.	Barreras a la puesta en marcha y/o correcta implantación de las líneas marco de actuación para mejorar la problemática del empleo en Gran Canaria.....	30
Tabla 14.	Propuestas de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación aportados por los empresarios participantes	37

1. INTRODUCCIÓN

El aumento en las tasas de paro que se produjo a partir de 2008 provocó que las políticas para estimular el mercado de trabajo pasaran a ocupar un papel protagonista en todos los países y organismos internacionales, adquiriendo cada vez más relevancia las denominadas "estrategias de activación" o "políticas activas" de empleo, encaminadas a activar el mercado de trabajo y a apoyar la inserción laboral de los desempleados, especialmente de aquellos de larga duración, jóvenes, mayores de 45 años, así como de las personas consideradas en grupos de riesgo (Martin, 2015). En este sentido, una política activa de empleo debe ser entendida como cualquier medida cuyo objetivo sea la inserción o reinserción laboral, y que no se traduzca en un gasto de garantía de rentas, si bien ellas pueden suponer, o no, un gasto presupuestario (Tobes Portillo, 2002). De esta forma, la idea que subyace a estas políticas es intentar reducir el desempleo complementando los recursos públicos destinados a "políticas pasivas" de empleo, tales como la concesión de subsidios por desempleo y las prestaciones sociales conexas, con otros dedicados a fomentar la reinserción laboral (Martin, 2015).

Tobes Portillo (2002) distingue, dentro de las políticas activas de empleo, dos categorías o tipos: las políticas de demanda y las políticas de oferta. Las primeras se basan en una discriminación positiva (ej., subvenciones, incentivos fiscales a las empresas) para incentivar la contratación de los grupos con mayores dificultades de integración en el mercado laboral, entre ellos las mujeres, personas con discapacidad, jóvenes y desempleados de larga duración. Las políticas de oferta, por otra parte, se basan en la adecuación de la cualificación de la fuerza laboral a las necesidades de las empresas, por lo que bajo este enfoque son actuaciones relevantes las relacionadas con la formación y capacitación.

Sobre la base de esta distinción, puede afirmarse que el desarrollo de políticas de empleo en el marco de la Unión Europea ha venido marcado por la sustitución de las políticas de carácter pasivo por las de naturaleza activa. En concreto, desde 1997 las políticas activas se han orientado principalmente hacia cuatro grandes áreas de trabajo que, aunque han sufrido modificaciones, en términos generales, prevalecen (Martínez y Larrambeberé, 2015): (1) empleabilidad, (2) espíritu empresarial, (3) adaptabilidad e (4) igualdad de oportunidades. A partir del citado año, en la Unión Europea se aprueban anualmente las directrices que deben seguir los Estados miembros en la elaboración de los planes nacionales de empleo. España, al igual que el resto de los países de la Unión, se encuentra obligada a presentar su Plan de Acción para el Empleo (Martínez y Larrambeberé, 2015), el cual encuentra su desarrollo en los Planes de Empleo definidos en las diferentes comunidades autónomas y otras áreas territoriales administrativas, entre ellas la Isla de Gran Canaria.

En este contexto se desarrolla el Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria (PIEDEL-GC). Para su elaboración, y como paso previo a la formulación de líneas y programas de actuación orientadas al desarrollo de políticas activas de empleo que aspiren a mejorar tanto las condiciones de oferta como de demanda, se plantea la necesidad de identificar y valorar para Gran Canaria:

- Las alternativas actuales y potenciales de yacimiento de empleo.
- La idoneidad de las líneas marco de actuación propuestas en otros planes de empleo regionales, así como en los planes nacionales, acorde a las singularidades que en materia de empleo afronta Gran Canaria.
- La idoneidad de programas experimentales y acciones innovadoras desarrollados en otros ámbitos geográficos para facilitar la empleabilidad atendiendo a la idiosincrasia de la problemática del empleo en Gran Canaria.

Con este propósito se elabora, en primer lugar, un catálogo concreto de posibles yacimientos de empleo y de líneas marco de actuación en materia de empleo. Dicho catálogo es, en sucesivas rondas, analizado, valorado, modificado y completado por expertos especializados en la problemática del empleo en Gran Canaria, entre ellos concejales de empleo, agentes de desarrollo local, miembros del Tercer Sector, organizaciones que prestan servicios en el ámbito del empleo en Gran Canaria, sindicatos, técnicos de la Administración Pública e investigadores de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Asimismo, en la confección, valoración y modificación del mismo se contempla también la perspectiva del empresariado. Para hacer posible esta participación multisectorial, se han aplicado diferentes metodologías en esta fase de desarrollo del Plan, en concreto las técnicas Delphi, *focus group* (dinámicas de grupo) y entrevista en profundidad. El diagnóstico efectuado permite conocer no sólo las actuaciones que en materia de empleo se están realizando en la actualidad en diferentes áreas geográficas, sino también su potencial relevancia para afrontar la problemática que en materia de empleo padece Gran Canaria.

El presente informe muestra el detalle de la metodología aplicada y los resultados derivados del diagnóstico realizado. A tal objeto se estructura en cinco apartados. A la presente introducción le sigue un segundo apartado en el que se presenta el procedimiento seguido para identificar el catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local. En el tercer epígrafe se muestran las fuentes de información consultadas y el proceso seguido en la selección de programas experimentales y acciones innovadoras para mejorar el empleo y el desarrollo local, así como su inclusión como parte del catálogo a valorar. El cuarto epígrafe presenta las sucesivas rondas de valoración de las alternativas actuales y potenciales de yacimiento de empleo y de la idoneidad de las líneas marco de actuación incluidas en el catálogo confeccionado. Finalmente, el informe incluye un apartado de conclusiones que serán de utilidad en la siguiente y última fase de la elaboración del Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran

Canaria, consistente en la formulación de acciones estratégicas para combatir los problemas que en materia de empleo y desarrollo local afronta la Isla.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CATÁLOGO PRELIMINAR DE YACIMIENTOS DE EMPLEO Y LÍNEAS MARCO DE ACTUACIÓN EN MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL

2.1 Planes y otras fuentes de información consultadas

Para la confección del catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local se consultaron múltiples fuentes de información secundarias. De ellas, se escogieron para un análisis minucioso dieciocho documentos considerados relevantes por su contenido (Tabla 1). Entre estos se contabilizan seis de ámbito nacional, once referidos a comunidades autónomas y uno de nivel insular.

Tabla 1. Planes de empleo y otros documentos consultados *

ÁMBITO TERRITORIAL	PLAN CONSULTADO	PERÍODO TEMPORAL
España	Real Decreto 751/2014, de 5 de septiembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016	2014
España	Estrategia Española de Activación para el Empleo	2014-2016
España	Disposición General nº 8990	2015
España	Los Perfiles de la Oferta de Empleo	2015
España	Análisis de Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016 aprobada por el Real Decreto 751/2014, de 5 de septiembre	2014-2016
España	Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven	2013-16
Canarias	Estrategia Canaria de Formación y Empleo	2012-14
Canarias	Plan Estratégico del Servicio Canario de Empleo	2015-16
Andalucía	Agenda por el Empleo. Estrategia para la Competitividad	2014-2020
Cataluña	Pla de Desenvolupament de les Polítiques d'Ocupació de Catalunya	2014-2016
Extremadura	Estrategia de Empleo de Extremadura y Plan de Empleo de Extremadura	2016-2019 y 2016-2017
Comunidad de Madrid	Estrategia Madrid por el Empleo. Medidas para el Fomento del Empleo	2016-2017
Navarra	Borrador Plan de Empleo	2016-2019
País Vasco	Estrategia Vasca de Empleo	2011-2014
País Vasco	Programa de Reactivación del Empleo	2013-2016
País Vasco	Enplegu plana Plan de Empleo	2014-2016
Valencia	Plan Estratégico Servef	2014-2020
Gran Canaria	Plan Territorial de Empleo	2008-2013

Fuente: elaboración propia.

* Las referencias completas de estos documentos se encuentran en la sección final de Referencias

En concreto, para el nivel nacional se estudiaron dos documentos legislativos, el Real Decreto 751/2014, de 5 de septiembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016 y la Disposición General nº 8990.

Adicionalmente, se examinó tanto la Estrategia Española de Activación para el Empleo como el análisis crítico de ésta efectuada por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social. Los Perfiles de la Oferta de Empleo y la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven son los dos últimos documentos trabajados en profundidad para el ámbito España. Todas las directrices, planes y actuaciones recogidas en estos documentos son relevantes para la confección del Plan de Empleo que se formule para Gran Canaria, al aportar el marco dentro del cual el plan insular ha de incardinarse.

En lo que a ámbito regional se refiere, se analizaron los dos últimos planes formulados para la Comunidad Canaria, el Plan Estrategia Canaria de Formación y Empleo 2012-14, ya extinguido, y el Plan Estratégico del Servicio Canario de Empleo 2015-16, en vigor en el momento de realización de esta fase del trabajo. Estos planes, al igual que los establecidos para el nivel nacional, deben ser tomados en consideración, pues aportan aquellas líneas marco a impulsar desde los ámbitos político-administrativos de nivel superior al de la Corporación Insular.

Adicionalmente, se analizaron otros nueve planes correspondientes a siete comunidades autónomas diferentes que servirían, a modo de *bechmarking*, para comparar las actuaciones emprendidas en la Comunidad Canaria con las llevadas a cabo en otras autonomías y obtener así una relación de posibles actuaciones no aplicadas en Canarias y que pudieran enriquecer el catálogo preliminar a elaborar. En concreto, los planes de Andalucía, Cataluña, Extremadura, Madrid, Navarra, País Vasco y Valencia fueron detenidamente analizados bajo esta perspectiva comparativa e ilustrativa.

Para el nivel insular, se analizó el último plan territorial de empleo con el que ha contado la isla de Gran Canaria (2008-2013), al objeto de tomar en consideración las líneas marco contenidas en el mismo. Ello nos permite incluir tales líneas en el catálogo preliminar a elaborar y, por consiguiente, someter las mismas a valoración por parte de expertos del sector, quienes también, sobre la base de su experiencia, podrán elevar propuestas de mejora y refinamiento, si procediera, para garantizar mayores niveles de eficacia y eficiencia de las acciones que se incluyan en el nuevo plan a elaborar.

Finalmente, destacar que todos los territorios tomados como referencia para elaborar el catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local cuentan con un plan vigente en el momento de realización del presente estudio, a excepción de la isla de Gran Canaria, cuyo último plan es referido al período 2008-2013 y que, por tanto, se extendía principalmente al período de crisis y recesión económica que ha afectado duramente a la Isla. Ello hace altamente aconsejable y necesario que avancen los actuales trabajos con el objeto de concluir a la mayor brevedad con la formulación de un plan insular renovado y adaptado a las circunstancias económicas actuales.

2.2 Catálogo preliminar basado en planes estratégicos nacionales y regionales

Para la identificación del catálogo preliminar que sirva de base para valorar la idoneidad de las diferentes líneas marco de actuación para fomentar el empleo y desarrollo local en Gran Canaria, se siguió un proceso estructurado en dos fases. En primer lugar, se identificaron los ejes estratégicos en torno a los cuales debiera estructurarse el plan. En concreto, los ejes estratégicos han de ser concebidos como las grandes áreas de trabajo en las que deben enmarcarse las políticas activas de empleo. Éstos, desde 1997, y atendiendo al marco común proporcionado por la Unión Europea, deben abarcar las cuatro áreas-base siguientes y respecto de las cuales sólo se han propuesto pequeñas modificaciones anuales (Martínez y Larrambebere, 2015; Tobes Portillo, 2002):

1. Empleabilidad. Actuaciones basadas en la formación para mejorar la capacidad de inserción profesional con el fin de combatir el desempleo juvenil y prevenir el desempleo de larga duración, así como facilitar la transición escuela-vida laboral.
2. Espíritu empresarial. Programas para fomentar la creación de empresas, el trabajo autónomo y la contratación mediante medidas que incluyan, entre otras, la promoción de incentivos fiscales y de Seguridad Social o aquellas que faciliten, apoyen y/o simplifiquen los trámites administrativos.
3. Adaptabilidad. Entendida como el fomento de la capacidad de adaptación de trabajadores y empresas, insta al desarrollo de políticas que tengan como objetivo lograr una mayor flexibilidad del mercado laboral, resaltando la importancia de la formación permanente dentro del ámbito empresarial.
4. Igualdad de oportunidades. Incluye, entre otras, el fomento de medidas que aspiren a combatir la discriminación entre hombres y mujeres, acercando las tasas de empleo de ambos sexos, así como la necesidad de prestar especial atención a las dificultades con las que se enfrentan las personas con discapacidad para acceder al mercado laboral.

En atención a estas directrices europeas generales, los diferentes planes desarrollados en España, tanto para el conjunto del país como para las diferentes comunidades autónomas, entre ellas Canarias, tienden a seguir una estructura que, aunque no idéntica, sí converge en torno a seis ejes estratégicos: *oportunidades de empleo, orientación laboral, formación para el empleo, emprendimiento, igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y mejora del marco institucional del sistema de empleo*. Dado que el plan a formular para la isla de Gran Canaria abarca tanto al empleo como al desarrollo local, para su estructuración se propone un eje adicional, *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*, además de concebirse bajo una

perspectiva más amplia el eje referido a *Emprendimiento*. En la Tabla 2 se recogen y describen tales ejes.

Tabla 2. Propuesta inicial de ejes para el desarrollo del Plan de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria

DESCRIPCIÓN DE LOS EJES ESTRATÉGICOS
Eje 1. Yacimientos de empleo y dinámica sectorial
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y medidas que tengan por objeto detectar yacimientos en sectores de actividad que generen o puedan generar un valor económico y social en los ámbitos insular y/o municipal.
Eje 2. Oportunidades de empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y medidas que tengan por objeto incentivar la contratación, la creación de empleo y el mantenimiento de los puestos de trabajo, ya sean de carácter general o dirigidas a sectores o colectivos específicos. • Acciones y medidas que faciliten el desplazamiento o cambio de residencia para acceder a un puesto de trabajo. • Acciones y medidas que impliquen la realización de un trabajo efectivo en un entorno real y permitan adquirir formación y experiencia profesional dirigidas a la cualificación o inserción laboral.
Eje 3. Orientación laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de asesoramiento, acompañamiento y motivación que redunden en la capacitación para la autogestión durante la trayectoria vital, formativa y laboral. • Acciones encaminadas a mejorar la eficacia en la intermediación laboral.
Eje 4. Formación para el empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y medidas de aprendizaje, formación, recualificación o reciclaje profesional incluidas en el Subsistema de Formación Profesional para el Empleo. • Acciones y medidas que faciliten la recualificación a fin de promover la contratación en un sector de actividad diferente al que se ha trabajado habitualmente, especialmente cuando se trate de sectores emergentes o con alta empleabilidad.
Eje 5. Emprendimiento y desarrollo local
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y medidas dirigidas a fomentar las iniciativas empresariales mediante el empleo autónomo. • Acciones y medidas encaminadas a la generación de empleo, la creación y desarrollo de la actividad empresarial y la dinamización e impulso del desarrollo económico local.
Eje 6. Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y medidas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, la permanencia en el mismo y la promoción profesional, así como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad de hombres y mujeres en la asunción de las responsabilidades familiares. • Acciones y medidas de inserción laboral de colectivos que, de forma estructural o coyuntural, presentan especiales dificultades para el acceso y la permanencia en el empleo. A estos efectos, se tendrá especialmente en consideración la situación de las mujeres que han abandonado el mercado de trabajo durante largos períodos de tiempo, mujeres pertenecientes a grupos vulnerables, personas con discapacidad, mayores de 50 años, parados de larga duración en cuya unidad familiar no hay ningún ingreso y jóvenes en riesgo de exclusión social con particular atención a aquellos que ni estudian ni trabajan.
Eje 7. Mejora del marco institucional del sistema de empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones dirigidas a modernizar la administración pública con competencias en generación de empleo y desarrollo local (procedimientos, RRHH, etc.), así como a mejorar su colaboración y coordinación con otros agentes institucionales y privados.

Fuente: elaboración propia a partir de Cabildo Insular de Gran Canaria (2008), Servicio Canario de Empleo (2012, 2015) y Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014).

La segunda fase, una vez establecido el catálogo de ejes estratégicos en torno al cual debiera estructurarse el plan, consistió en identificar las líneas marco de actuación

comúnmente desarrolladas en los planes analizados en el marco de tales ejes. Al acometer esta tarea se hizo rápidamente evidente la dificultad que la misma comportaba debido a cuatro circunstancias:

1. Los ejes no se definen en todos los planes analizados con los mismos límites conceptuales.
2. Las líneas marco de actuación se definen con diferentes criterios y diferentes niveles de agregación en diferentes planes, resultando que acciones expresadas como diferentes o complementarias en unos planes, forman parte de una misma actuación en otros.
3. Las líneas marco de actuación formuladas en distintos planes poseen en muchas ocasiones diferentes vertientes asociadas a distintos ejes, lo que hace que en diferentes planes se les vincule o enmarque con respecto a diferentes ejes, dependiendo de la faceta de la acción a la que se conceda mayor relevancia. Por ejemplo, la actuación consistente en “proporcionar información y orientación sobre el proceso de reconocimiento de las competencias adquiridas por la experiencia laboral para las personas desempleadas y ocupadas mediante la acreditación oficial de su cualificación a través de certificados de profesionalidad” se asocia al eje *Orientación Laboral* en unos planes o al eje de *Formación para el Empleo* en otros.
4. Para el caso particular del presente Plan, que abarca las áreas de empleo y desarrollo local, los ejes concebidos tienen sus propias especificidades en cuanto a contenido y alcance.

Al objeto de atender a estas circunstancias se optó por hacer uso del método de *Triangulación del investigador* al objeto de construir el catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación basado en los planes estratégicos nacionales y regionales seleccionados. El método *Triangulación del Investigador* consiste en que diferentes investigadores (sin contacto con el resto de investigadores participantes) analizan individualmente cada uno de los planes y documentos escogidos para identificar las líneas marco de actuación contenidas en los mismos y proceder, posteriormente, a asignarlas en uno de los 7 ejes estratégicos definidos para Gran Canaria. A continuación, se celebra una reunión de debate y consenso entre los investigadores para alcanzar un acuerdo sobre cuáles son las líneas de actuación aplicadas y en qué ejes deben ser enmarcadas. En concreto, cuatro investigadores participaron en este proceso (Tabla 3), resultando del consenso alcanzado la identificación de 15 yacimientos y 58 líneas de actuación diferentes clasificadas en los siete ejes estratégicos, tal y como se muestra en la referida Tabla 3.

Tabla 3. Identificación de líneas marco: Método Triangulación del Investigador

EJES ESTRATÉGICOS	YACIMIENTOS Y LÍNEAS MARCO POR EJE Y POR INVESTIGADOR				CONSENSO
	Investigadores				
	nº 1	nº 2	nº 3	nº 4	
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	14	11	0	20	19*
Oportunidades de empleo	34	20	37	15	13
Orientación laboral	18	9	6	13	9
Formación para el empleo	54	18	22	15	12
Emprendimiento y desarrollo local	29	16	34	15	6
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	21	16	36	15	9
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	2	0	33	11	5
TOTAL	172	90	168	104	73

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* 15 yacimientos y 4 líneas de actuación

Finalmente, ha de destacarse que en el desarrollo de este proceso, y atendiendo a los fines perseguidos con el desarrollo del Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local para Gran Canaria PIEDEL-GC, se optó por incluir cualquiera de las líneas marco de actuación relacionadas con el empleo y el desarrollo local y contempladas en los documentos consultados, con independencia de que las competencias para el desarrollo de las mismas recayera o no en la Corporación Insular, esto es en el Cabildo Insular de Gran Canaria. Esta decisión se adoptó con el propósito de hacer posible el desarrollo de un Plan verdaderamente integral en el ámbito del empleo y desarrollo local y que, por tanto, pudiera servir de guía para la toma de decisiones en este ámbito en todos los niveles administrativos, siempre acorde a su espacio competencial.

2.3 Validación del catálogo preliminar por responsables institucionales en el ámbito del empleo: Método Delphi

Una vez identificado el catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local sobre la base de planes estratégicos y otros documentos de nivel nacional, regional e insular, se procedió a validar su contenido por parte de responsables institucionales. Para ello se seleccionó como técnica de investigación el Método Delphi, que representa un método de recogida de información a partir de un panel de expertos. En el caso que nos ocupa, el panel de expertos fue conformado por un grupo de tres responsables institucionales con competencias en materia de empleo. En concreto, con la aplicación de esta técnica se ha pretendido llegar a un consenso sobre las entidades

actualmente responsables de impulsar el desarrollo de los yacimientos de empleo y las líneas marco de actuación identificadas, el grado de interés del Cabildo Insular de Gran Canaria por desarrollar cada una de ellas, así como identificar otras líneas de actuación y yacimientos de empleo no incluidos en el catálogo preliminar y que debieran ser incorporados.

Dado que el Método Delphi omite la posibilidad de interacción personal entre los miembros del grupo de expertos participantes, la técnica contempla, si fuera necesario, el desarrollo de varios pases en aras de consensuar una propuesta cerrada de los yacimientos de empleo y líneas marco de actuación. Es precisamente esta característica del Método Delphi lo que permite que los miembros del panel puedan expresar libremente su opinión, al realizarlo de forma personal e individualizada sobre un cuestionario y, posteriormente, modificarla si así lo desean. Al tiempo, la técnica también permite una retroalimentación controlada, dado que en los pases sucesivos del cuestionario se comunica a los participantes los resultados de la vuelta anterior, si fuera necesario. Obviamente, esta técnica supera ciertas limitaciones atribuidas a las dinámicas de grupo en las que existe interacción cara a cara entre los participantes tales como la influencia de sujetos dominantes, el ruido semántico y la presión del grupo hacia la conformidad.

Para hacer posible el desarrollo de esta técnica es necesario construir un cuestionario totalmente estructurado y autoadministrado en el que los participantes aporten sus valoraciones. En el caso que nos ocupa, para el diseño de este cuestionario se partió del catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación definido a priori, siendo el mismo sometido a la valoración de los expertos integrantes del panel. Dicho catálogo estaba formado por 15 yacimientos y 58 líneas marco de actuación agrupados en 7 ejes estratégicos, tal y como se mostró en la Tabla 3 anterior. En concreto, el cuestionario que se utilizó en esta fase del plan estuvo conformado por un único bloque de cuestiones en el que, además de solicitarse la valoración del grado de interés del Cabildo Insular de Gran Canaria en el desarrollo de cada uno de los yacimientos y líneas marco de actuación identificadas en una escala tipo Likert de 1 a 10 puntos, se solicita al experto que indique razones, si procediese, de bajas puntuaciones, así como nuevos yacimientos y líneas marco de actuación no recogidas en el catálogo preliminar propuesto. Como complemento a estas cuestiones también se solicitaba al experto que indicara la entidad actualmente responsable del desarrollo del yacimiento de empleo o de la ejecución de la línea marco de actuación.

El trabajo de campo se realizó en el mes de septiembre de 2016 y en él participaron como expertos institucionales el Consejero de Empleo y Transparencia del Cabildo Insular de Gran Canaria, un Técnico de Empleo especializado en Asesoramiento a Proyectos de Desarrollo local y Autoempleo del Servicio Canario de Empleo y el Gerente de la Fundación Universitaria de Las Palmas (FULP). Los resultados de la

evaluación del panel de expertos se incluyen en la Tabla 4. En primer lugar, se muestra la mediana para cada experto en lo que a su valoración de las diferentes propuestas contenidas en cada eje estratégico se refiere. Como puede apreciarse de la lectura de la citada tabla, existe una valoración muy positiva del catálogo preliminar elaborado, dado que la mediana de la evaluación que cada experto realiza de las propuestas incluidas en cada eje estratégico se sitúa en un mínimo de 7 puntos en una escala de 10 posiciones, afectando este valor mínimo solo al primero de los ejes, referido a los *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*.

Tabla 4. Valoración del catálogo preliminar: Método Delphi

EJES ESTRATÉGICOS	VALORACIÓN DE YACIMIENTOS Y LÍNEAS MARCO*					NUEVAS PROPUESTAS POR EXPERTO (número)		
	Mediana por experto y eje			Estadísticos entre expertos y por eje		nº 1	nº2	nº3
	nº 1	nº 2	nº 3	Mediana	Recorrido intercuartílico			
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	7	7	10	≥6	≤2	8	4	1
Oportunidades de empleo	8	---	10	≥6,5	≤2	1	1	0
Orientación laboral	8	---	10	≥8	≤1	2	2	0
Formación para el empleo	9	---	10	≥9	≤1	2	2	0
Emprendimiento y desarrollo local	9	---	10	≥8,5	≤1,5	2	2	0
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	9	---	9	≥7,5	≤2	6	2	0
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	9	---	10	≥9	≤1	1	1	0
TOTAL						22	14	1

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* Valoración en escala Likert de 10 posiciones

En segundo lugar, se analizó la mediana y recorrido intercuartílico al objeto de determinar el acuerdo entre los expertos participantes respecto a la valoración de cada una de las propuestas incluidas en los ejes estratégicos. En la Tabla 4 se muestra el valor mínimo que la mediana alcanza para alguna de las propuestas incluidas en el eje considerado, así como el mayor recorrido intercuartílico identificado, reflejando así la peor valoración o el mayor desacuerdo para alguna de las propuestas incluidas en el eje. Como puede apreciarse, las medianas son, con carácter general, elevadas y los recorridos intercuartílicos bajos, lo que denota la valoración positiva y consenso existente entre los participantes en el panel de expertos respecto al contenido del catálogo preliminar elaborado. Como puede apreciarse de la lectura de los datos, la menor mediana afecta a las propuestas incluidas en el eje *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*. En concreto, de los 15 yacimientos de empleo inicialmente

contemplados, los que recibieron menor puntuación por parte de los expertos fueron Nuevos modelos de construcción, Industria cultural, Eco-industrias, Bio-diversidad (empleos verdes, investigación farmacéutica y biomedicina) y Gestión integrada de recursos marinos, dándose la circunstancia de que para todos ellos, a excepción del primero, los recorridos intercuartílicos alcanzaron el máximo nivel identificado de 2 puntos, lo que denota un cierto desacuerdo entre expertos a la hora de evaluar dichos yacimientos.

Los resultados, en términos de mediana y recorrido intercuartílico, muestran que el catálogo preliminar elaborado es acertado, si bien éste puede complementarse o ampliarse con nuevas propuestas elevadas por los expertos del panel. A este respecto, en la Tabla 4 se incluye también el número de nuevas propuestas planteadas por éstos. En su totalidad, se contabilizaron 37 propuestas, siendo éstas principalmente formuladas con el propósito de enriquecer el eje 1 referido a *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial* (13 propuestas) y el eje 6 *Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo* (8 propuestas). En relación a estas propuestas, y tras realizar un análisis minucioso de las mismas, se concluyó que:

- Existía coincidencia entre las propuestas realizadas por distintos expertos.
- La mayoría de las aportaciones realizadas, más que plantear nuevas líneas marco de actuación, venían a complementar las ya incluidas en el catálogo preliminar.
- En ocasiones las propuestas planteadas por los expertos eran en sí mismas reincidentes en una línea marco no incluida en el catálogo, la cual planteaban desde distintos ángulos o perspectivas.

Sobre la base del análisis realizado se procedió a modificar y complementar el contenido de las líneas marco incluidas en el catálogo preliminar, así como a ampliar éste en lo que a las nuevas aportaciones se refería. Por ejemplo, en el Eje 4 *Formación para el empleo*, la línea marco “Diseñar un catálogo de formación adaptado a las necesidades actuales y futuras de la economía grancanaria” se modificó para incorporar en la misma contenidos concretos y orientativos de la formación a ofrecer, entre ellos los idiomas o las relaciones comerciales con *West Africa*. Asimismo, y referido a este mismo eje, la línea marco “Fomentar la dimensión internacional de la formación para el empleo, apoyando la realización de períodos de formación y/o prácticas en otros países de la Unión Europea. Asimismo, se promoverá la internacionalización de los recursos humanos canarios a través de prácticas en el extranjero para universitarios y estudiantes de Formación Profesional (programa de becas)” fue también modificada para incluir en la misma las ayudas a la inserción laboral, en particular a la movilidad de ida y vuelta.

Diversas líneas marco incluidas en el eje 5 *Emprendimiento y desarrollo local* fueron también modificadas para incluir las propuestas de los expertos. En concreto, tres de

las seis líneas marco que conforman este eje fueron complementadas. A modo de ejemplo, la línea marco consistente en “Difundir y fomentar el trabajo autónomo y el emprendimiento como alternativas profesionales de valor en la sociedad” recibió como nueva redacción “Difundir y fomentar el trabajo autónomo y el emprendimiento como alternativas profesionales de valor en la sociedad, así como el intraemprendimiento, iniciando estos programas además desde la educación primaria”. De hecho, la idoneidad de incorporar el intraemprendimiento, así como el acceso a viveros o centros de empresas y el acompañamiento durante el primer año de vida de la empresa justificaron la modificación de otras dos líneas marco para que estos contenidos quedaran explícitamente considerados.

En cuanto a la ampliación del catálogo preliminar, se añadieron dos propuestas al eje 1 *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*, en concreto: “Emprendimiento social” y “Empresas de inserción laboral de colectivos de difícil inserción”. Asimismo, se añadió una propuesta al eje 7 *Mejora del marco institucional del sistema de empleo*, siendo la misma “Difundir y publicitar el conocimiento existente en materia de empleo y desarrollo local en los organismos públicos canarios”. De esta forma, el catálogo preliminar queda provisionalmente conformado por 17 yacimientos y 59 líneas marco de actuación (Tabla 5).

Tabla 5. Ampliación del catálogo preliminar tras validación mediante método Delphi

EJES ESTRATÉGICOS	YACIMIENTOS Y LÍNEAS MARCO	
	Previo análisis Delphi	Posterior análisis Delphi
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	19	21*
Oportunidades de empleo	13	13
Orientación laboral	9	9
Formación para el empleo	12	12
Emprendimiento y desarrollo local	6	6
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	9	9
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	5	6
TOTAL	73	76

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* 17 yacimientos y 4 líneas de actuación

3. IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMAS EXPERIMENTALES Y ACCIONES INNOVADORAS PARA MEJORAR EL EMPLEO Y EL DESARROLLO LOCAL

3.1 Fuentes de información consultadas

Con el propósito de identificar programas experimentales y acciones innovadoras que permitieran enriquecer el catálogo preliminar de líneas marco de actuación, se realizó una amplia búsqueda y revisión documental. De los más de 50 documentos identificados y revisados, 11 resultaron ser de elevado interés, ya fuera por aportar programas experimentales y acciones innovadoras o bien por incluir proyectos, programas y/o políticas que habían recibido menciones o habían sido destacados por expertos reputados debido a su condición de buena práctica en materia de empleo y/o desarrollo local. Estos documentos seleccionados se incluyen en la Tabla 6.

Tabla 6. Fuentes de información de programas experimentales, acciones innovadoras y buenas prácticas en materia de empleo y desarrollo local*

DOCUMENTO	ÁMBITO TERRITORIAL	PROCEDENCIA DE LAS INNOVACIONES INCLUIDAS EN LOS DOCUMENTOS
Fomento San Sebastián	Internacional	Australia, Dinamarca, España, Estados Unidos, Hong Kong, India, Noruega, Reino Unido, Singapur, Suecia y Suiza
Congreso de la Red Española de Política Social	Internacional	Alemania, Dinamarca, España
Red de transición.org	Internacional	Diversos países de América Latina, Israel y diversos municipios españoles
Boletín de la sección función empresarial y creación de empresas de ACEDE	Nacional	España (Universidad de Mondragón)
Lan harremanak: Revista de relaciones laborales	Nacional	España
Experiencias innovadoras en los proyectos Equal	Nacional	Álava, Alicante, Almería, Asturias, Cádiz, Cataluña, Comunidad Valenciana, Córdoba, Guipúzcoa, La Rioja, Lugo, Madrid, Málaga, Palencia, Sevilla, Vizcaya
Servicio Andaluz de Empleo	Nacional	Andalucía
Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales	Nacional	Aranda del Duero
Iniciativa Comunitaria EQUAL-UAFSE	Nacional	Álava, Alicante, Andalucía, Cantabria, Castilla-La Mancha, Galicia, Vizcaya
Región de Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo	Nacional	Murcia
Barómetro de Empleo de la Ciudad de Madrid	Nacional	Madrid

Fuente: elaboración propia.

* Las referencias completas de estos documentos se encuentran en la sección final de Referencias

Entre los documentos seleccionados por aportar proyectos y programas potencialmente valiosos para enriquecer el catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación que permitan mejorar las condiciones del empleo y el desarrollo local en Gran Canaria, se identificaron tres que aportan referencias de interés aplicadas en el ámbito internacional. En concreto, tales programas han sido aplicados en lugares como Alemania, Australia, Dinamarca, España, Estados Unidos, Hong Kong, India, Israel Noruega, Reino Unido, Singapur, Suecia, Suiza o diversos países de América Latina. Algunos de estos programas innovadores y buenas prácticas han sido aplicados en uno de estos países y otros en varios de ellos. Sirvan como ilustración dos iniciativas para fomentar la empleabilidad de los jóvenes:

- Rework, aplicada en Estados Unidos. Tiene como propósito poner en contacto a jóvenes recién graduados con universidades al objeto de conformar equipos de alta calidad profesional para, a través del trabajo en estos equipos, instruir a los jóvenes mediante la participación de éstos en el desarrollo de proyectos para empresas que trabajan en la innovación social, medioambiental y cultural. Una vez que los jóvenes adquieren la experiencia necesaria a través de pequeños proyectos son presentados a compañías que ofertan un trabajo atractivo para ellos, tales como fondos de inversión, fundaciones incubadoras de emprendedores y similares (Fomento San Sebastián, 2015).
- Task Squad, aplicada en Reino Unido. El programa se apoya en una plataforma de microempleo que conecta a jóvenes que han sido voluntarios con oportunidades de trabajo remunerado. La plataforma ofrece a las empresas jóvenes para asumir las responsabilidades de un puesto de trabajo, ya que han demostrado experiencia en voluntariado y pueden responder a demandas de las empresas en el corto plazo. Al tiempo, la plataforma también desempeña un papel importante ayudando a los jóvenes a dar sus primeros pasos en el mercado laboral (Fomento San Sebastián, 2015).

Por otra parte, otros siete documentos han sido considerados de relevancia por aportar programas innovadores y buenas prácticas en el ámbito nacional. Entre estos podemos destacar, a modo de ejemplo, los dos siguientes:

- Cata de oficios, aplicada en Cataluña. La “Cata de Oficios” es una herramienta de orientación basada en el conocimiento práctico de las ocupaciones. El objetivo de esta medida es acercar a las personas jóvenes en situación de desempleo, con bajos niveles de cualificación y en situación o riesgo de exclusión social, al mundo de la empresa, como primer paso para poder definir un itinerario profesional mediante la adquisición de competencias básicas. Dicha medida pretende trabajar la adquisición de competencias básicas a través de actuaciones formativas complementadas con actuaciones de “catas de oficios” que se pueden llevar a cabo en un ambiente laboral real, acompañado por la figura de un tutor o una tutora ocupacional. La participación en acciones formativas y de cata de

oficios puede ir vinculada al otorgamiento de una beca para incrementar la motivación o la posibilidad de participar. Durante todo el proceso se cuenta con la figura de un tutor o tutora que proporciona un acompañamiento a las personas beneficiarias y que, finalizada la formación y la cata de oficios, orienta a los jóvenes participantes hacia un retorno al sistema educativo o hacia una cualificación mediante la formación profesional para el empleo (Serrano Falcón y Esteban de la Rosa, 2013).

- Formación para la inserción a medida de las necesidades de las empresas, con compromiso de contratación por parte de éstas, aplicada en Cataluña. La medida prevé la realización de cuatro tipos de intervenciones interrelacionadas: (1) Prospección de vacantes empresariales y detección de las competencias vinculadas al desarrollo de los puestos de trabajo identificados; (2) Diagnóstico ocupacional de las personas jóvenes, de las competencias que tienen adquiridas, de sus motivaciones e intereses desde el punto de vista del mercado de trabajo y definición de alternativas ocupacionales; (3) Formación a medida de los perfiles competenciales de las vacantes identificadas en las empresas con compromiso de contratación o posibilidad de desarrollo de planes de ocupación; y (4) tutorización, con carácter transversal en todo el proceso y prolongada durante los primeros meses de inserción laboral en la empresa (Serrano Falcón y Esteban de la Rosa, 2013).

3.2 Programas experimentales y acciones innovadoras seleccionados e inclusión de los mismos en el catálogo de líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local

Los programas experimentales, acciones innovadoras y buenas prácticas escogidos por su valor potencial para completar el catálogo preliminar de líneas marco de actuación en materia de empleo y desarrollo local alcanzaron en número la cifra de 55. En la Tabla 7 se muestra la distribución de los mismos con respecto a los ejes estratégicos con los que se relacionan. Una vez identificados, se procedió a un análisis detenido de los mismos, alcanzándose diversas conclusiones.

Así, en primer lugar, algunas innovaciones y/o programas pioneros no parecían ajustarse y/o aportar un valor añadido claro, dado el contexto e idiosincrasia de la problemática del empleo y desarrollo local en Gran Canaria. A este respecto, y a modo de ejemplo, el modelo de *mentoring* aplicado de forma exitosa en Estados Unidos al objeto evitar que las personas de las clases más bajas no accedan a estudios universitarios, promoviendo con este propósito el desarrollo de un fuerte vínculo entre un estudiante y un adulto de referencia, que le acompaña y orienta en su proceso educativo para acceder a la universidad y que se sostiene económicamente tanto mediante el pago por servicios como a través de donaciones de empresas e

individuos (Fomento San Sebastián, 2015), no apuntaba hacia los retos clave del desempleo en Gran Canaria, donde los problemas más graves señalan hacia individuos que no ostentan niveles de formación idóneos para emprender estudios universitarios. La instrumentación económica del programa, por otra parte, representa un reto añadido en el actual entorno económico local.

Tabla 7. Selección de programas experimentales, acciones innovadoras y buenas prácticas

EJES ESTRATÉGICOS	INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS SELECCIONADAS
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	5
Oportunidades de empleo	5
Orientación laboral	9
Formación para el empleo	8
Emprendimiento y desarrollo local	19
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	3
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	6
TOTAL	55

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

En segundo lugar, numerosas innovaciones y buenas prácticas, más que aportar una línea de actuación diferente a las incluidas en el catálogo preliminar elaborado, planteaban formas diferenciales de ejecución de las mismas, al objeto de garantizar que éstas fueran efectivas. De este conjunto de acciones emanaban, por tanto, recomendaciones de interés para matizar las ya incluidas en el catálogo preliminar. A este respecto, y a modo de ilustración, se plantea el énfasis otorgado al diseño de programas de formación sobre la base de las demandas de perfiles profesionales concretos por parte de las empresas del entorno, con énfasis en aquellos cursos que puedan conllevar un compromiso de contratación por parte de las empresas que manifiestan tales necesidades (Fomento San Sebastián, 2015).

Finalmente, diversas innovaciones y buenas prácticas ahondaban en una misma actuación, si bien bajo perspectivas o formas de proceder diferenciadas. La integración de las mismas previo a su inclusión en el catálogo preliminar resultaba necesario. Por ejemplo, los programas integrales orientados a facilitar la movilidad internacional para el aprendizaje de idiomas fueron objeto de diversos programas experimentales. Estos incluían desde la prospección de empresas extranjeras con ofertas de prácticas para perfiles ocupacionales de cualificación media hasta el otorgamiento de recursos para la movilidad internacional de las personas en

situación de desempleo que realizan formación profesional para el empleo (Serrano Falcón, y Esteban de la Rosa, 2013).

Sobre la base de las anteriores consideraciones se refinó y amplió el catálogo preliminar al objeto de conformar uno más elaborado. En la Tabla 8 se muestra la nueva estructura del catálogo resultante que pasa a estar conformado por 22 yacimientos de empleo y 62 líneas marco de actuación. Como resultado de esta revisión, el eje 3 *Orientación laboral* y el eje 4 *Formación para el empleo* reducen el número de líneas marco que los conforman, siendo ello debido a una reestructuración y reordenación de su contenido al objeto de recoger líneas marco de actuación de carácter más integral, tal y como las buenas prácticas identificadas sugieren. El resto de ejes ven ampliado su contenido a pesar de haber afrontado una reestructuración con similar orientación.

Tabla 8. Ampliación del catálogo preliminar tras adición de programas innovadores y buenas prácticas

EJES ESTRATÉGICOS	YACIMIENTOS Y LÍNEAS MARCO	
	Resultado de fases previas a la adición de acciones innovadoras y buenas prácticas	Tras adición de acciones innovadoras y buenas prácticas
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	21	26*
Oportunidades de empleo	13	14
Orientación laboral	9	8
Formación para el empleo	12	8
Emprendimiento y desarrollo local	6	8
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	9	11
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	6	9
TOTAL	76	84

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* 22 yacimientos y 4 líneas de actuación

El catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación resultante de este proceso fue posteriormente objeto de un amplio examen y valoración, tal y como se describe en el siguiente apartado de este documento.

4. VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ACTUALES Y POTENCIALES DE YACIMIENTO DE EMPLEO Y DE LA IDONEIDAD DE LAS LÍNEAS MARCO DE ACTUACIÓN

Una vez elaborado el catálogo de posibles yacimientos de empleo y de líneas marco de actuación en materia de empleo, éste fue analizado, valorado y completado en dos rondas sucesivas formadas por expertos especializados en la problemática del empleo en Gran Canaria. En una primera ronda asumen esta labor once especialistas universitarios y, una vez mejorado el catálogo a partir de sus aportaciones, asumen esta misma labor en una segunda ronda concejales de empleo, agentes de desarrollo local, miembros del Tercer Sector y otras fundaciones y asociaciones, así como técnicos de la Administración Pública con responsabilidades en materia de empleo y organizaciones sindicales. Asimismo, en la valoración y modificación del mismo se contempló también la perspectiva del empresariado. Para hacer posible esta participación multisectorial, se han aplicado dos metodologías diferentes en esta fase de desarrollo del plan:

- Entrevistas en profundidad a empresarios. Representan una técnica basada en la celebración de una reunión para conversar e intercambiar información sobre la base de un guion que puede ser estructurado, semi-estructurado o no estructurado. Este tipo de entrevistas es más íntima, flexible y abierta que una encuesta, permitiendo así indagar en los planteamientos y argumentos del experto y, a partir de ellos, comprender e interpretar la realidad estudiada.
- Dinámica de grupos o *focus group* con expertos sectoriales de diferentes ámbitos relacionados con el empleo. Estas dinámicas consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos, de entre 5 y 7 personas en nuestro caso, en los que los participantes conversan en profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado. Esta técnica aporta un valor diferencial respecto a las entrevistas individuales que pudieran realizarse a cada miembro participante en el grupo de discusión, debido a la interacción que se produce entre ellos.

La valoración llevada a cabo sobre la base de estas técnicas ha permitido conocer no sólo las actuaciones que en materia de empleo se están realizando en la actualidad en Gran Canaria o cuáles se debería acometer, sino su potencial relevancia y prioridad para afrontar la problemática que en materia de empleo padece la Isla. El detalle del proceso seguido para esta valoración multisectorial se especifica en los apartados siguientes.

4.1 Valoración por expertos universitarios: primera ronda de dinámicas de grupo

La primera ronda de dinámicas de grupo tuvo como propósito que un grupo de 11 investigadores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria especializados en distintas áreas de investigación relevantes para el desarrollo del Plan que se acomete

valoraran el catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación. En concreto, cuatro de ellos pertenecen al grupo *Dirección de Marketing, Responsabilidad Social Corporativa y Empresa Familiar*, estando principalmente especializados en los contenidos abordados en los ejes 1, 2, 4, 5 y 6. Otros dos, pertenecientes a los grupos *Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación y Empresa, Tecnología, Comportamiento y Sociedad*, tienen bajo su área investigadora habitual contenidos referidos a los siete ejes establecidos. Por su parte, otro grupo de investigadoras, una miembro del grupo *Estrategia y Negocios Internacionales* y otras dos del grupo *Nuevas Técnicas en la Gestión de Empresas*, desarrollan líneas de investigación relacionadas con los ejes 1, 2, 4 y 5. Finalmente, el panel incorpora a dos investigadores con perfiles idóneos para abordar con garantías el contenido del eje 7, estando los mismos vinculados a los grupos de investigación *Computación Inteligente, Percepción y Big Data y Procesado digital de señales*.

El proceso seguido para acometer el desarrollo de esta primera ronda de valoración constó de las cinco fases siguientes:

- 1) Diseño de un formulario de valoración para ser cumplimentado individualmente por cada uno de los expertos participantes previo al desarrollo de la dinámica de grupos. Este formulario incluía una breve descripción de cada eje estratégico, la relación de yacimientos de empleo y de líneas marco de actuación (acciones, programas, etc.) incluidas en el catálogo confeccionado y un conjunto de cuestiones respecto a los mismos. Así, y desde un punto de vista cuantitativo se solicitaba a cada experto que valorase tanto la importancia como la prioridad de cada yacimiento y línea marco de actuación en una escala de 7 posiciones. Desde un punto de vista cualitativo, se pedía al experto que indicara modificaciones, si procedía, a cada una de las líneas marco incluidas en el catálogo, así como que propusieran, si lo estimaban oportuno, otros posibles yacimientos de empleo de interés para Gran Canaria, y adicionales líneas marco de actuación.
- 2) Período de estudio y reflexión individual por parte de los expertos, al objeto de que éstos cumplimentaran el formulario. Este proceso tuvo lugar en el mes de marzo de 2017, concretamente en el período comprendido entre los días 9 y 17. Como paso previo, el equipo coordinador del presente Plan convocó a todos los expertos a una reunión en la que se presentó y explicó el contenido del formulario de evaluación, y en la que se clarificaron las cuestiones y dudas surgidas. Tras el período de estudio, todos los expertos remitieron el formulario cumplimentado en plazo.
- 3) Análisis de los formularios cumplimentados. Dado que los expertos realizaron valoraciones cuantitativas y cualitativas, esta fase constó de dos tareas complementarias. En primer lugar, se construyó una base de datos con las puntuaciones dadas por los expertos respecto a la importancia y prioridad de cada yacimiento de empleo y línea marco de actuación, y se realizaron los análisis

estadísticos pertinentes. En concreto, se calcularon las medianas y recorridos intercuartílicos que permitieran identificar el grado de acuerdo existente entre los expertos en lo que a evaluación de cada yacimiento de empleo y línea marco de actuación se refiere en términos de importancia y prioridad. La Tabla 9 muestra los resultados de estos análisis que, globalmente considerados, indican la existencia de un elevado acuerdo sobre la importancia y prioridad de los yacimientos y líneas marco incluidos en el catálogo para Gran Canaria. Destaca, a este respecto, que en la escala de siete posiciones, donde el 4 representa el punto medio, sitúan su mediana en tal valor sólo 2 de los 26 elementos incluidos en el eje 1 *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*, concretamente los yacimientos referidos a Bio-diversidad (empleos verdes, investigación farmacéutica y biomedicina) y Explotación de los sistemas de investigación del espacio (atracción I+D+i). En el eje 2 *Oportunidades de empleo* la mediana se reduce a tal nivel de 4 sólo en lo que afecta a la prioridad de una de las 14 líneas marco que integran tal eje: “Crear un banco de empleo dirigido a empresas que deseen contratar jóvenes con cualificación media o universitaria que hayan sido voluntarios de ONL, las cuales han servido como medio para obtener la experiencia laboral necesaria para responder laboralmente a corto plazo”. Finalmente, y con respecto al eje 4 *Formación para el empleo*, destaca la existencia de una línea marco, del total de 8 incluidas en tal eje, para cuya prioridad la mediana se sitúa en este valor intermedio de 4: “Impulsar acciones formativas de *mentoring* desarrolladas altruistamente por colegiados, en activo o jubilados, en colaboración con los colegios profesionales”.

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis cualitativo de las aportaciones y sugerencias realizadas por los expertos en lo que a modificación e inclusión de yacimientos y líneas marco se refiere. Todas aquellas propuestas sobre las que existía consenso entre los expertos o bien representaban aportaciones complementarias, ya fuera en la modificación, adición o integración de yacimientos y líneas marco, se incluyeron en un documento elaborado sobre la base de tal información (Tabla 9). Entre estas modificaciones se encuentran la necesidad de contar con formadores expertos especializados para que todas las acciones formativas emprendidas alcanzaran el objetivo para el que se diseñan. Esta información agregada se remitió a los expertos para su conocimiento, estudio y valoración, previo a la sesión de dinámica de grupos, al objeto de ratificar las modificaciones realizadas al catálogo durante la celebración de la reunión, si procedía. Las cuestiones sobre las que existían discrepancias quedaron pendientes para ser abordadas durante el desarrollo de la dinámica de grupo.

Tabla 9. Valoración del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación: primera ronda de dinámicas de grupo

EJES ESTRATÉGICOS	ESTADÍSTICOS DE LA VALORACIÓN POR GRUPO DE EXPERTOS*		PROPUESTAS DE MODIFICACIONES DEL CATÁLOGO	
	Mediana	Recorrido intercuartílico	Basadas en aportaciones en formularios de valoración	Basadas en debate en dinámica de grupo
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	≥4	≤2,5	7	1
Oportunidades de empleo	≥4	≤3	10	0
Orientación laboral	≥5	≤3	4	0
Formación para el empleo	≥4	≤2,5	6	1
Emprendimiento y desarrollo local	≥5	≤2,5	4	1
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	≥5	≤2,5	4	2
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	≥6	≤2	2	1
TOTAL			37	6

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* Valoración en escala Likert de 7 posiciones

- 4) Celebración de la dinámica de grupos. La reunión tuvo lugar con fecha 28 de marzo de 2017 y a ella asistieron diez de los once expertos participantes. La dinámica giró en torno al debate sobre las cuestiones que gozaban de menor acuerdo y que tenían que ver, por ejemplo, con la conveniencia de reorientar el contenido de algunas líneas marco de actuación y, sobre todo, respecto a la conveniencia de las adiciones propuestas por diferentes expertos. Asimismo, se debatió la idoneidad de las modificaciones realizadas sobre la base de las evaluaciones individuales de los expertos, las cuales se ratificaron en su totalidad a excepción de una de las acciones modificadas en el eje 6 *Igualdad de oportunidades*, y que afecta al carácter temporal o no de las contrataciones que debían ser apoyadas, decidiéndose finalmente no realizar especificación alguna respecto al marco temporal de la contratación. Para las cuestiones sobre las que no existía consenso, el debate fue muy intenso y fructífero y se extendió a un conjunto de 11 cuestiones sobre las que se fue alcanzando progresivamente acuerdo. Fue necesario más de 4 horas de debate para completar esta fase del proceso. Las modificaciones introducidas en el catálogo sobre la base de la celebración de la dinámica de grupos celebrada se incluyen también en la Tabla 9 anterior. Destacar, a modo de ejemplo, que durante el debate algunos expertos

cuestionaron la idoneidad de identificar oportunidades empresariales en el ámbito local, comarcal y/o insular derivadas de los recursos endógenos y factores exógenos, pues ésta labor podría corresponder exclusivamente al sector empresarial. Finalmente se acordó la conveniencia de la acción siempre y cuando tal identificación sirviera para orientar el desarrollo de otras iniciativas incluidas en el plan de empleo, tales como lanzaderas, cursos de formación, talleres, etc.

- 5) Revisión del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación sobre la base de las propuestas de los expertos y del debate y conclusiones alcanzadas en la dinámica de grupos. Sobre la base de todo el proceso seguido, el catálogo quedó finalmente conformado por 20 yacimientos de empleo y 63 líneas marco de actuación con la estructura que se indica en la Tabla 10, resaltándose que todo este conjunto de actuaciones es, en opinión de los expertos, de potencial interés para contribuir a la resolución de los problemas de empleo y desarrollo local afronta Gran Canaria. Este catálogo resultante es sometido a una segunda ronda de valoración por parte de expertos sectoriales, tal y como se describe en el epígrafe siguiente.

Tabla 10. Segunda modificación del catálogo elaborado tras primera ronda de dinámicas de grupo

EJES ESTRATÉGICOS	YACIMIENTOS Y LÍNEAS MARCO	
	Resultado de fases previas a la primera dinámica de grupo con expertos universitarios	Tras modificaciones procedentes de dinámica de grupo con expertos universitarios
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	26	24*
Oportunidades de empleo	14	14
Orientación laboral	8	8
Formación para el empleo	8	8
Emprendimiento y desarrollo local	8	8
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	11	10
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	9	11
TOTAL	84	83

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* 20 yacimientos y 4 líneas de actuación

4.2 Valoración por expertos sectoriales: segunda ronda de dinámicas de grupo

El desarrollo de esta segunda ronda de dinámicas de grupo tuvo como propósito que expertos sectoriales especializados en diferentes áreas de actuación relacionadas con el empleo en Gran Canaria y, por tanto, de relevancia para el desarrollo del Plan, valoraran el catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación e identificaran las principales barreras que existen en la actualidad tanto para el desarrollo de tales actuaciones como para el logro de resultados positivos por parte de aquellas que en la actualidad ya se están llevando a cabo. Esta información relativa a las barreras resulta ser de relevancia al objeto de formular un Plan de Empleo y Desarrollo Local para Gran Canaria que anticipe tales obstáculos y prevea medidas que permitan salvar los mismos.

En concreto, esta fase contó globalmente con 56 participaciones, esto es, con tal número de evaluaciones realizadas por expertos a las diferentes partes del catálogo elaborado, así como con 41 asistencias a las mesas de debate celebradas. En cuanto a la procedencia de estos expertos en lo que a ámbitos de actuación o funciones desarrolladas en el sector se refiere, cabe resaltar que 3 eran concejales de empleo en distintos ayuntamientos, 2 responsables de mancomunidades, 3 agentes de desarrollo local en diferentes municipios, 3 miembros de organizaciones sindicales, 14 jefes y técnicos de la Administración Pública, 8 miembros de asociaciones del Tercer Sector que desarrollan actividades en el ámbito de la inserción laboral, 16 miembros de fundaciones, de agencias de colocación y de centros de formación y, por último, 6 empresarios o miembros de asociaciones empresariales. Respecto a estos últimos, cabe destacar que su perspectiva sobre el problema del empleo en Gran Canaria y actuaciones para combatirlo fue analizada con mayor detalle en la siguiente etapa del proceso de diagnóstico (ver epígrafe 4.3 de este documento). La diversidad de procedencia y funciones de los expertos participantes hizo posible que las diferentes perspectivas que en materia de empleo puedan existir en Gran Canaria fueran consideradas.

Por otra parte, sobre la base de la especialización de los diferentes expertos seleccionados, éstos fueron invitados a participar en uno o varios de los ejes estratégicos en los que se estructura el Plan, resultando la distribución que se muestra en la Tabla 11. Los trabajos desarrollados para acometer esta segunda ronda de valoración se extendieron al período comprendido entre mayo y julio de 2017, celebrándose las mesas sectoriales de dinámicas de grupos principalmente en el mes de junio.

Tabla 11. Distribución de expertos participantes en segunda ronda de dinámicas de grupo

EJES ESTRATÉGICOS	EXPERTOS PARTICIPANTES EN VALORACIÓN DEL CATÁLOGO	EXPERTOS ASISTENTES A MESA DE DEBATE	FECHA DE CELEBRACIÓN DE LA MESA
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	6	5	22/06/2017
Oportunidades de empleo	5	4	06/07/2017
Orientación laboral	10	5	04/07/2017
Formación para el empleo	8	6	08/06/2017
Emprendimiento y desarrollo local	7	6	15/06/2017
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	11	9	13/06/2017
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	9	6	27/06/2017
TOTAL	56	41	

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

El proceso seguido para acometer el desarrollo de esta segunda ronda de valoración constó de las cinco fases siguientes desarrolladas en su integridad por el equipo coordinador:

- 1) Diseño de un formulario de valoración para ser cumplimentado individualmente por cada uno de los expertos participantes previo al desarrollo de la dinámica de grupos. Este formulario incluía una breve descripción de cada eje estratégico, la relación de yacimientos de empleo y de líneas marco de actuación (acciones, programas, etc.) incluidas en el catálogo confeccionado y un conjunto de cuestiones respecto a los mismos. Así, y desde un punto de vista cuantitativo, se solicitaba a cada experto que valorase tanto la importancia como la prioridad de cada yacimiento y línea marco de actuación en una escala de 5 posiciones. Desde un punto de vista cualitativo, se pedía al experto que indicara modificaciones de cada una de las líneas marco incluidas en el catálogo para su mejora y/o consideraciones a tener en cuenta en su diseño e implementación, si procedía, así como que propusiera, si lo estimaba oportuno, otros posibles yacimientos de empleo de interés para Gran Canaria, y adicionales líneas marco de actuación. Asimismo, y también desde una perspectiva cualitativa, se solicitaba a los expertos que indicaran qué barreras creen que pueden impedir el desarrollo de cada línea marco de actuación incluida en el catálogo, en caso de que ésta hasta el momento no se haya aplicado, y qué factores están o han impedido su correcta ejecución en caso de que ya se esté llevando a cabo éstas o similares acciones.

- 2) Conformación del panel de expertos para cada eje. A tal objeto, se realizó una labor de localización de expertos sectoriales para cada eje, procediéndose a contactar telefónicamente con los mismos para invitarles a participar en el Plan de empleo. Posteriormente, a los expertos que aceptaron tal invitación se les remitió por email el formulario de valoración y se les convocó a una mesa de debate presencial a través de una carta institucional firmada por el Consejero de Empleo y Transparencia del Cabildo Insular de Gran Canaria.
- 3) Período de estudio y reflexión individual por parte de los expertos, al objeto de que éstos cumplimentaran el formulario. Durante este período el equipo coordinador del Plan estuvo disponible para clarificar cualquier posible duda que pudiera surgir a los expertos respecto al contenido del formulario de evaluación. Tras el período de estudio, los expertos remitieron el formulario cumplimentado.
- 4) Análisis de los formularios cumplimentados. Esta fase constó de dos tareas complementarias encaminadas a analizar las valoraciones cuantitativas y cualitativas realizadas por los expertos. En primer lugar, se construyó una base de datos con las puntuaciones dadas por éstos respecto a la importancia y prioridad de cada yacimiento de empleo y línea marco de actuación, y se realizaron los análisis estadísticos pertinentes. En concreto, se calcularon las medianas y recorridos intercuartílicos que permitieran identificar el grado de acuerdo existente entre los expertos en lo que a evaluación de cada yacimiento de empleo y línea marco de actuación se refiere en términos de importancia y prioridad. La Tabla 12 muestra los resultados de estos análisis que, globalmente considerados, indican la existencia de un elevado acuerdo sobre la importancia y prioridad de los yacimientos y líneas marco incluidos en el catálogo para Gran Canaria. Destaca, a este respecto, que en la escala de cinco posiciones donde el 3 representa el punto medio, sitúan su mediana en tal valor sólo 2 de los 24 elementos incluidos en el eje 1 *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*, concretamente los yacimientos referidos a Relaciones comerciales con África Occidental (ej. servicios de formación y asesoramiento en las relaciones comerciales con África Occidental) y Prevención y seguridad laboral (ej. Servicios de formación especializada). Asimismo, en el eje 7 *Mejora del marco institucional del sistema de empleo*, la mediana se reduce a tal nivel de 3 sólo en lo que afecta a la importancia que se concede a una de las 11 líneas marco que integran tal eje: “Establecer mecanismos para la devolución de las ayudas económicas concedidas para la contratación en caso de incumplimiento de las condiciones establecidas en las convocatorias”, si bien el recorrido intercuartílico para esta acción se sitúa en 2, lo que denota que no existe acuerdo entre los expertos a tal respecto. El resto de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación gozaron de una valoración superior, indicando que los mismos eran idóneos para contribuir a

solventar los problemas de empleo que existe en Gran Canaria, en opinión de los expertos.

Tabla 12. Valoración del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación: segunda ronda de dinámicas de grupo

EJES ESTRATÉGICOS	ESTADÍSTICOS DE LA VALORACIÓN POR GRUPO DE EXPERTOS*		MODIFICACIONES Y/O DIRECTRICES A TENER EN CUENTA EN EL DISEÑO DEL CATÁLOGO
	Mediana	Recorrido intercuartílico	Basadas en aportaciones en formularios de valoración
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	≥3	≤2	5
Oportunidades de empleo	≥4	≤2	21
Orientación laboral	≥4	≤1,5	24
Formación para el empleo	≥3,5	≤1,75	24
Emprendimiento y desarrollo local	≥3,5	≤1,75	4
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	≥4,5	≤1,0	20
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	≥3	≤2	15
TOTAL			113

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

* Valoración en escala Likert de 5 posiciones

En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis cualitativo de las aportaciones y sugerencias realizadas por los expertos en lo que a modificación e inclusión de yacimientos y líneas marco se refiere tanto en su definición como en las posibles directrices a tomar en consideración respecto de las mismas. Todas aquellas propuestas sobre las que existía consenso entre los expertos o bien representaban aportaciones complementarias, ya fuera para la modificación, adición de directrices o integración de yacimientos y líneas marco, se incluyeron en un documento adicional elaborado sobre la base de tal información (Tabla 12). Entre estas aportaciones se encuentran la necesidad de definir criterios de selección de los participantes en los cursos de formación atendiendo no sólo al tiempo de desempleo, sino también aspectos vinculados con la motivación, vocación profesional y actitud del demandante de empleo (en Eje 4, *Formación para el empleo*). Asimismo, se enfatizó la necesidad de crear y mantener actualizada una base de datos con la información de contacto de empresas por sectores y actividades para realizar una prospección posterior al objeto de conocer la disponibilidad de éstas para desarrollar programas de prácticas –ej. especificar fechas, perfiles de puestos, etc.– (en Eje 2,

Oportunidades de empleo). Esta información agregada se remitió a los expertos para su conocimiento, estudio y valoración, previo a la sesión de dinámica de grupos, al objeto de ratificar las modificaciones realizadas al catálogo durante la celebración de la reunión, si procedía. Las cuestiones sobre las que existían discrepancias fueron también incluidas y claramente identificadas en el documento remitido, al objeto de llamar la atención de los expertos sobre las mismas y proceder al debate necesario durante el desarrollo de las dinámicas de grupo.

Asimismo, se confeccionó un catálogo de barreras u obstáculos al desarrollo de las diferentes líneas de actuación propuestas en el catálogo elaborado en dos vertientes (Tabla 13): barreras a la puesta en marcha de las mismas y barreras para su correcta implantación. Para la identificación de esta última categoría de barreras, los expertos tomaron en consideración las actuaciones que actualmente se implantan para solventar los problemas de empleo que existen en Gran Canaria si éstas eran las mismas o similares a las propuestas en el catálogo. El listado de barreras resultante es amplio y, en algunos casos, aporta coincidencias entre las barreras que impedirían poner en marcha acciones propuestas en el marco de un eje concreto y las barreras que se identifican por estar en la actualidad dificultando la correcta implantación de otras actuaciones en el marco del mismo eje. Sirvan de ejemplo las siguientes: la falta de coordinación entre actores públicos y privados en el Eje 1 *Yacimientos de empleo y dinámica sectorial*, las reticencias a la contratación de personal en prácticas y becarios en el Eje 2 *Oportunidades de empleo*, el encorsetamiento del proceso de orientación laboral a un periodo de tiempo limitado en el Eje 3 *Orientación laboral*, la desmotivación y falta de interés de algunos desempleados que asisten a cursos de formación en el Eje 4 *Formación para el empleo*, la masculinización de determinados sectores y ocupaciones en el Eje 6 *Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo* o la escasez de recursos humanos y técnicos en el Eje 7 *Mejora del marco institucional del sistema de empleo*.

Tabla 13. Barreras a la puesta en marcha y/o correcta implantación de las líneas marco de actuación para mejorar la problemática del empleo en Gran Canaria

BARRERAS IDENTIFICADAS POR EJE ESTRATÉGICO	
Para la puesta en marcha de las líneas marco de actuación	Para la correcta implantación de las líneas marco de actuación
Eje 1. Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	
Falta de un equipo humano estable dedicado al diagnóstico	Falta de competencias jurídicas para llevar a cabo iniciativas porque los ayuntamientos no tienen competencias en empleo ni en desarrollo local
Excesiva atomización empresarial, además concentrada sectorialmente	Falta de cultura de cooperación y coordinación institucional

BARRERAS IDENTIFICADAS POR EJE ESTRATÉGICO	
Para la puesta en marcha de las líneas marco de actuación	Para la correcta implantación de las líneas marco de actuación
No existencia de un tejido industrial potente	Falta de recursos institucionales
Falta de coordinación entre el empresariado y las administraciones	No existencia de una política clara en materia de energías alternativas
No tener una política común de empleo en todas las administraciones	Inflexibilidad del sistema educativo público y/o privado
Trabas burocráticas (administrativas y legales)	Falta de recursos económicos de los demandantes de los servicios
Coste elevado y falta de recursos económicos	Costes elevados que la demanda no es capaz de cubrir
Falta de planes de mantenimiento de los centros públicos	Costes elevados de producción
Conectividad territorial que supone un incremento en costes	
Falta de cualificación de los perfiles profesionales/Falta de formación en idiomas de los potenciales trabajadores	
Falta de apoyo al desarrollo de yacimientos (ej. lentitud de la aplicación de la Ley de la Dependencia en Canarias, ayudas a la importación de productos agrarios foráneos)	
Eje 2. Oportunidades de empleo	
Reticencias a la contratación del personal en prácticas y becarios	Reticencias a la contratación del personal en prácticas y becarios
Precarización del personal en prácticas y de los becarios	Precarización del personal en prácticas y de los becarios
Eje 3. Orientación laboral	
Falta de coordinación entre las entidades responsables de la orientación laboral	Falta de coordinación entre las entidades responsables de la orientación laboral
Rotación y poca estabilidad de los orientadores	Falta de estabilidad en el personal destinado a la orientación laboral
Falta de formación de los orientadores laborales	Falta de reciclaje de los técnicos
Encorsetamiento del proceso de orientación laboral en un periodo de tiempo limitado acompañado de un elevado número de diagnósticos a realizar	Encorsetamiento del proceso de orientación laboral en un periodo de tiempo limitado
Falta de tiempo para realizar acciones de seguimiento	Falta de recursos
Falta de interés de algunos desempleados	Falta de confianza en el proceso de orientación laboral por parte de los desempleados
Elevado número de itinerarios individualizados a realizar en un periodo de tiempo limitado	Rigidez de las políticas activas de empleo (acceso a formación y al empleo, a prácticas en empresas etc.)
Carencias en la difusión de la información	Carencias en la difusión de la información
Falta de adecuación de la oferta de Certificados de Profesionalidad con la demanda de las empresas	Falta de adecuación de la oferta de Certificados de Profesionalidad con la demanda de las empresas
Escasez de convocatorias y limitación de profesiones para aquellos que cuentan con la experiencia para acreditarla por la certificación	Desconocimiento del empresariado de los Certificados de Profesionalidad y las profesiones para las que habilitan

BARRERAS IDENTIFICADAS POR EJE ESTRATÉGICO	
Para la puesta en marcha de las líneas marco de actuación	Para la correcta implantación de las líneas marco de actuación
Falta de calidad en la preparación de los asistentes a los cursos de Certificación de Profesionalidad sin acreditación de experiencia	Falta de subvenciones y/o bonificaciones a las empresas que contraten a los desempleados asistentes a los cursos de certificación de profesionalidad sin acreditación de experiencia
Altos niveles de economía sumergida	Influencia de factores personales del desempleado (intereses, motivaciones, situación personal y familiar, economía, etc.)
	No existencia de un protocolo o entrevista de diagnóstico más exhaustiva y objetiva que conduzca a un itinerario operativo y realizable
Eje 4. Formación para el empleo	
Falta de coordinación de los distintos sectores con las Entidades Públicas y, en consecuencia, el no ajuste a las necesidades de las empresas	No tener en cuenta la inserción posterior como medida de resultado
Falta de un fichero de docentes expertos	Desmotivación de los desempleados: obligados a acudir para no perder prestación, no intención real de trabajar, no interés en el itinerario formativo... Es decir, criterios inadecuados en la selección de los participantes
Falta de recursos específicos en la dotación de cursos de formación de mayor tecnificación	Falta de rutina de estudio de los desempleados/Falta de hábito de estudio que se requiere en la formación online
Escasa orientación y seguimiento de las personas ocupadas para poder asesorarles en otro tipo de cualificaciones	Período de formación muy corto (1 año) para preparar a desempleados de baja cualificación y además con escasez de recursos económicos que le impiden su permanencia y continuidad en los estudios
Inseguridad de las personas a cambiar a otros sectores	Rigidez de los cursos (módulos de certificados de profesionalidad) que no son compatibles ni en horario ni en metodología con los ocupados de las empresas canarias (en su mayoría, empresas de servicios con horarios prolongados)
Desmotivación de los trabajadores a formarse en otro sector	Falta de interés de los participantes que están pensando más en el salario que le corresponde mientras se forman que en formarse
Escasez de recursos	Carencias en habilidades sociales y conductas cívicas de los alumnos-trabajadores
Falta de adaptación de la formación a las TIC	Profesorado con cualificación no adecuada, que además deben ser desempleados
Reducida ayuda económica a los aspirantes	No apertura a la participación de las empresas
Dificultad para hacer convenios con el tejido empresarial de otros países	Acotar este tipo de programas sólo a alumnos con escasa o nula formación
Falta de alguna organización que lidere la puesta en marcha de acciones sencillas de organizar, sin un elevado coste pero con un impacto social interesante	Escaso número de egresados con cualificación en idiomas
	Escasa dotación de infraestructura tecnológica en los centros
	Los indicadores utilizados en los informes anuales emitidos por los Consejos de Formación y Empleo no son suficientemente claros, precisos y válidos.

BARRERAS IDENTIFICADAS POR EJE ESTRATÉGICO	
Para la puesta en marcha de las líneas marco de actuación	Para la correcta implantación de las líneas marco de actuación
Eje 5. Emprendimiento y desarrollo local	
Falta de especialización en materia de emprendimiento en los centros educativos	Retraso en el cobro de las ayudas financieras que obligan a una prefinanciación
Resistencia al cambio en los centros educativos públicos, no fomentándose la creatividad, la inteligencia emocional, el espíritu emprendedor, etc.	
Falta de coordinación y cooperación entre la iniciativa pública y la privada	
Falta de recursos económicos	
Excesiva burocracia y temor al riesgo que implica el emprendimiento por dicha burocracia	
Intrusismo de lo público en el sector privado	
Especialización de entidades que trabajan el emprendimiento	
Escasa difusión de las acciones desarrolladas	
Escasa cultura de participación en <i>crowdfunding</i> , capital-riesgo, etc.	
Resistencia de las empresas a colaborar	
Eje 6. Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	
Desconocimiento general de cómo insertar al colectivo con diversidad	Las medidas emprendidas han sido parciales y ligadas a la existencia de financiación y no a un compromiso de cambio real para erradicar los estereotipos del mercado laboral canario
División sexual del trabajo	Masculinización de determinados sectores que impiden el acceso de la mujer a puestos directivos
Reforma en la Administración en cuanto a los procedimientos administrativos	Falta de sensibilización
Falta de preocupación de la sociedad hacia estos colectivos	No recepción de las ayudas para los desplazamientos en plazo
Falta de inspección que pueda detectar posibles casos de irregularidades en las condiciones laborales o de aplicación de la LGD	Exceso de burocracia en la tramitación de las subvenciones
Falta de preocupación de la sociedad hacia estos colectivos	
Falta de financiación pública y, en particular, de recursos económicos destinados a este fin	
Tendencia a realizar actividades de naturaleza más intensiva en el tiempo y no extensiva que garanticen los cambios en las actitudes y comportamientos	
Reticencias de los propios técnicos a recibir la formación	
Dificultades de conciliación de la vida laboral y familiar	
Para el colectivo específico de mujeres víctimas de violencia de género, no está bien definida la	

BARRERAS IDENTIFICADAS POR EJE ESTRATÉGICO	
Para la puesta en marcha de las líneas marco de actuación	Para la correcta implantación de las líneas marco de actuación
competencia de la acreditación de la condición de víctimas para el SCE ni los requisitos de la misma	
Ausencia de iniciativa por parte de los empresarios para ofrecer prácticas laborales y/o contratación como medio de integración laboral	
Resistencia de las empresas a contratar personas que requieran de adaptaciones significativas y a cubrir parte del coste de las mejoras	
Eje 7. Mejora del marco institucional del sistema de empleo	
Falta de capacidad de sus gestores para casar oferta y demanda con el SISPECAN, ya que el Servicio Canario de Empleo y el SEPE sólo financian las acciones que recoja su sistema propio	Inestabilidad laboral de parte del personal de las agencias de empleo y desarrollo local al depender de contrato de subvenciones
Falta de coordinación entre las diferentes instituciones con responsabilidad en materia de empleo	Disparidad de criterios entre las instituciones
Falta de recursos económicos y de tiempo	Escasez de medios
Dependencia de convocatorias específicas del Gobierno Canario, principalmente a través de los PRODAE (Promoción del Desarrollo y de la Actividad Económica) que convoca el Servicio Canario de Empleo	
Falta de visión integral y amplia	
Falta de definición de competencias legales en materia de empleo por parte del Servicio de Empleo del Cabildo Insular de Gran Canaria	
Falta de voluntad política y no implicación de las instituciones	
Falta de una visión estratégica y tecnológica	
Resistencia al cambio en la organización	
Falta de recursos humanos, y de capacidad técnica, formación en TIC, motivación y hábito en parte del colectivo	
No vinculación de la evaluación con la excelencia de la gestión	

Fuente: elaboración propia a partir de los archivos de trabajo de los investigadores.

- 5) Celebración de la dinámica de grupos. Previo a la celebración de estas reuniones se procedió a enviar por email un mensaje recordatorio de la fecha y lugar de celebración de las mismas, adjuntándosele el formulario de valoración en el que, como ya se ha indicado anteriormente, se remarcaban aquellos aspectos en los que existían discrepancias y en torno a los cuales debía girar el debate. Las reuniones tuvieron lugar en las fechas indicadas en la Tabla 11 anterior y a ellas, por problemas de agenda, asistió siempre un número de expertos inferior al que

había participado evaluando el formulario remitido. La dinámica giró fundamentalmente en torno al debate sobre las cuestiones que gozaban de menor acuerdo y que tenían que ver, por ejemplo, con la conveniencia de reorientar el contenido de algunas líneas marco de actuación, respecto a las adiciones o directrices propuestas por diferentes expertos para la mejor definición de las líneas marco y, sobre todo, a los obstáculos que cabía esperar en la implantación de las líneas marco propuestas, así como a las posibles medidas a adoptar para sortear tales obstáculos. Cada mesa debatió como mínimo tres horas sobre estas cuestiones, siendo los debates intensos y muy fructíferos. Destacar, a modo de ejemplo, el debate que tuvo lugar respecto a la idoneidad o no de facilitar la libre elección del centro de formación por parte del trabajador y la consecuente territorialización de la oferta de cursos formativos, la posible implantación de un sistema de calidad que valore y evalúe la calidad de la atención ofertada por los profesionales públicos, o la forma idónea para velar por una distribución entre géneros en las políticas activas de empleo que garantice una representación del género infrarrepresentado, si bien en consonancia con los intereses y aspiraciones de todas las partes, incluido el género infrarrepresentado.

Toda la información recopilada en esta segunda ronda de dinámicas de grupos, conjuntamente con la recabada a partir de la perspectiva de los empresarios, y cuyo detalle se muestra en el epígrafe siguiente, es tomada en consideración por el equipo coordinador para formular el Plan de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria (PIEDEL-GC).

4.3 Valoración por empresarios: las entrevistas en profundidad

Esta fase del proyecto tuvo como objetivo recabar la perspectiva del empresariado sobre los yacimientos de empleo y líneas marco de actuación para el fomento del empleo y el desarrollo local en Gran Canaria a través de la realización de entrevistas en profundidad a una representación del sector empresarial en Gran Canaria. La información a recabar, de esta forma, debía servir para completar la confección del catálogo preliminar de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación, así como para conocer la valoración de éstos desde la perspectiva del empresariado. A diferencia de las rondas anteriores en las que se facilitó a los participantes el listado preliminar de yacimientos y actuaciones para que tal catálogo provisional fuese íntegramente analizado, valorado y completado, en la presente fase del proyecto se recurrió a la entrevista semiestructurada (Anexo I) que permitiera establecer un diálogo con los empresarios al objeto de conocer en profundidad su opinión sobre las siguientes cuestiones:

1. Los sectores de actividad que pueden generar empleo en el futuro, ya fueran yacimientos de empleo y oportunidades empresariales generadoras de empleo en Gran Canaria.
2. Acciones a emprender por las administraciones públicas para que el sector empresarial se implique en la creación de empleo, la contratación y el mantenimiento de los puestos de trabajo, así como el desarrollo de programas de inserción laboral que permitan adquirir experiencia profesional y formación de forma simultánea.
3. Acciones de formación o reciclaje profesional que deberían emprender las administraciones públicas para satisfacer las demandas del sector empresarial.
4. Acciones que deberían emprender las administraciones públicas para fomentar el emprendimiento y dinamizar el desarrollo económico local.
5. Acciones a emprender por las administraciones públicas para que el sector empresarial se implique en la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso y promoción en el empleo, así como en la promoción de la inserción laboral de otros colectivos con dificultades para acceder al empleo.
6. Identificación de políticas activas de empleo actuales con mayor eficacia.
7. Medidas a adoptar para mejorar la eficacia de las acciones de las administraciones públicas en materia de empleo.
8. Acciones a emprender por el sector empresarial para contribuir a la creación de empleo.
9. Criterios a considerar por las administraciones públicas para garantizar la eficacia y eficiencia de los servicios de empleo prestados por parte de las empresas privadas.

Para recabar la información se seleccionó a seis empresarios y/o directivos de asociaciones empresariales de elevada relevancia en Gran Canaria. En concreto, por parte de las asociaciones se entrevistó a responsables de máximo nivel en la Confederación Canaria de Empresarios, la Federación Provincial de la PYME del Metal y Nuevas Tecnologías de Las Palmas (FEMEPA), y la Asociación de Empresarios y Promotores de la Construcción de Las Palmas; por parte de las empresas, se entrevistó a altos directivos de Astican e IFA Hotels & Resorts. Con esta selección se logró que diferentes sectores de actividad de alta relevancia económica en Gran Canaria estuvieran representados -ej., actividad turística, puerto, construcción, comercio, industria, servicios y navegación, sector del metal y nuevas tecnologías (entre ellos talleres de reparaciones de vehículos, ferreterías, venta de vehículos o informática)-.

Las entrevistas se realizaron durante el período comprendido entre abril y junio de 2017 en las sedes de las respectivas empresas y asociaciones empresariales

participantes, permitiendo éstas recabar una información valiosa para la evaluación del catálogo de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación. En concreto, y con respecto a los 7 ejes estratégicos en los que se estructura el Plan de Empleo de Gran Canaria, se identifican numerosos yacimientos y líneas de actuación (Tabla 14) que son utilizados para completar y perfilar el catálogo resultante de las rondas anteriores de evaluación presentadas con anterioridad en el presente informe. Por ejemplo, en lo que a yacimientos se refiere, se pone en valor, entre otros, los servicios de mantenimiento (naval, aéreo, industrial, etc.) y eficiencia energética. Frente a ellos, se identifica como posibles actividades con mayor riesgo de padecer una evolución negativa en el empleo a aquéllas que implican un trabajo no creativo que sea susceptible de automatización.

Tabla 14. Propuestas de yacimientos de empleo y líneas marco de actuación aportados por los empresarios participantes

EJES ESTRATÉGICOS	PROPUESTAS REALIZADAS
Yacimientos de empleo y dinámica sectorial	10
Oportunidades de empleo	12
Orientación laboral	---
Formación para el empleo	9
Emprendimiento y desarrollo local	13
Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	6
Mejora del marco institucional del sistema nacional de empleo	12
TOTAL	62

Fuente: elaboración propia a partir de revisión documental.

En relación a la generación de empleo, por otra parte, incentivar la contratación de personas con certificado de profesionalidad, así como el establecimiento de ayudas para la digitalización de las empresas, son algunas de las propuestas aportadas.

En el ámbito de la formación para el empleo, y desde la perspectiva empresarial, se menciona, entre otras, actuaciones tales como desarrollar una formación que se adapte a las necesidades empresariales y se imparta de forma modular y flexible, potenciar la formación continua sectorial, o potenciar la formación en idiomas, ofimática y nuevas tecnologías, así como la formación técnica.

Por otra parte, y al ser preguntados por *políticas activas de empleo más eficaces*, desde la perspectiva del empresariado, se destacan las siguientes:

- 1) Incentivos a la contratación a través de la bonificación y reducción a las cuotas de la seguridad social.

- 2) Formación profesional para el empleo.
- 3) Formación profesional dual o iniciativas mixtas en régimen de alternancia con actividad laboral en una empresa materializadas a través de un contrato para la formación y el aprendizaje.
- 4) Programas de recualificación profesional de las personas que agoten su protección por desempleo (PREPARA).
- 5) Posibilitar el reconocimiento de la acreditación de competencias profesionales adquiridas a través de vías no formales de aprendizaje.
- 6) Acciones de orientación, asesoramiento y seguimiento a personas desempleadas al objeto de facilitar el diseño de un itinerario de formación e inserción laboral.
- 7) Programas de colaboración con corporaciones locales.
- 8) Programas para la inserción laboral de personas con discapacidad en el mercado protegido, por ejemplo, a través de los centros especiales de empleo.
- 9) Servicios y programas dirigidos al emprendimiento.

En lo que refiere a las *acciones que puede emprender el propio sector empresarial para contribuir a la creación de empleo en Gran Canaria* se destaca, por una parte, la necesidad de incrementar la colaboración pública-privada al objeto de que las administraciones públicas puedan desarrollar una mayor comprensión de los obstáculos legislativos que afectan al desarrollo de iniciativas empresariales y, consecuentemente, se pueda incrementar la agilidad y rapidez en la tramitación de proyectos.

Por otra parte, se considera que corresponde al empresariado una mayor apuesta por la internacionalización de sus empresas, fomentando la exportación de las mismas e incrementando su grado de internacionalización como medio para generar más empleo.

Finalmente, y al ser preguntados por los *criterios a considerar por las administraciones públicas para garantizar la eficacia y eficiencia de los servicios de empleo prestados por parte de las empresas privadas*, desde el ámbito empresarial se recomienda la creación de un órgano regulador que fomente la colaboración conjunta de todos los agentes implicados, de forma que se logre una mayor eficacia de las acciones que se lleven a cabo. Asimismo, se propone la recuperación de los Gabinetes de Orientación e Inserción Profesional (GOIP) y el dotar de mayor protagonismo a las Agencias de Colocación. Ahora bien, todo ello debe realizarse velando por la efectividad y la eficiencia de los servicios ofrecidos, de manera que

han de establecerse objetivos que comprometan la actuación de las partes implicadas y se realicen controles mediante auditorías externas.

5. CONCLUSIONES

En el presente documento se presenta el proceso metodológico seguido para elaborar un catálogo de posibles yacimientos de empleo y de líneas marco de actuación en materia de empleo a aplicar en Gran Canaria. Este catálogo fue analizado, valorado y completado en sucesivas rondas en las que, mediante grupos de trabajo y entrevistas en profundidad, se recabó la opinión de 74 personas, siendo 12 de ellos empresarios o cargos destacados en asociaciones empresariales de Gran Canaria y las otras 62 expertos especializados en la problemática del empleo en Gran Canaria (concejales de empleo, agentes de desarrollo local, miembros del Tercer Sector, organizaciones que prestan servicios en el ámbito del empleo en Gran Canaria, sindicatos, técnicos de la administración pública e investigadores de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria). El diagnóstico efectuado es de gran relevancia para la confección del Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria pues ha permitido identificar: (1) las actuaciones que en materia de empleo se están llevando a cabo en la actualidad en Gran Canaria, así como las principales barreras que dificultan tanto la ejecución de las mismas como el logro de los resultados esperados como consecuencia de su implantación; (2) las actuaciones que en materia de empleo se están llevando a cabo en diferentes áreas geográficas dentro y fuera del territorio nacional, su potencial relevancia para afrontar la problemática que en materia de empleo padece Gran Canaria, así como las barreras que conllevaría la implantación de las mismas. Asimismo, se han identificado los principales agentes públicos y privados que deberían asumir responsabilidades en el desarrollo de las actuaciones que finalmente se escogieran para integrar el Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria.

De esta forma, y una vez valorados los yacimientos y las líneas marco de actuación, en la forma y con los resultados mostrados en este informe, se está en disposición de iniciar la última de las fases del Plan Integral de Empleo y Desarrollo local de Gran Canaria (PIEDEL-GC) en la que, para cada uno de los ejes estratégico definidos, se propondrán las líneas de actuación que permitan fomentar el empleo y desarrollo local en el período 2018-20, así como la contextualización y adaptación de las mismas, si procede, a la especificidad territorial de los diferentes municipios de Gran Canaria.

En concreto, esta última fase del Plan servirá para, si procede, adaptar las líneas marco previamente identificadas y evaluadas en la fase de diagnóstico a la realidad y desarrollo socioeconómico de cada municipio o comarca. Para hacer posible su desarrollo con el objetivo pretendido, esta fase del Plan será también altamente participativa, de forma que las actuaciones finalmente propuestas para cada municipio o comarca recojan los puntos de vista de los responsables y técnicos en materia de empleo de la Administración pública, los agentes de desarrollo local y otros agentes socioeconómicos relevantes en el municipio o comarca.

Por su envergadura, y por su relevancia para Gran Canaria, el desarrollo de esta última fase será el objetivo prioritario de los trabajos a realizar en los próximos meses como parte del convenio suscrito por la Consejería de Empleo y Transparencia del Cabildo Insular de Gran Canaria y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para desarrollar el Plan Integral de Empleo y Desarrollo Local de Gran Canaria (PIEDEL-GC).

ANEXO I. PAUTA EXPLORATORIA DE ENTREVISTAS REALIZADAS A EMPRESARIOS

Buenos días/tardes,

Como le comenté telefónicamente, el objetivo de esta entrevista es hacer partícipes a los empresarios de Gran Canaria en el Plan Integral de Empleo que estamos desarrollando desde la ULPGC en convenio con el Cabildo Insular de Gran Canaria. Los temas que me gustaría abordar en esta entrevista son los que le envié por email.

Para empezar, me gustaría iniciar la entrevista conociendo su opinión sobre la situación actual del empleo en Canarias y las perspectivas a corto y medio plazo.

SECTORES DE ACTIVIDAD GENERADORES DE EMPLEO EN EL FUTURO

1. En su opinión, ¿hay o puede haber en Gran Canaria sectores o subsectores de actividad que pueden generar empleo a medio y largo plazo? ¿Cuáles?
2. ¿Y hay algún sector o sectores con riesgo de evolución negativa en el empleo?

OPORTUNIDADES DE EMPLEO

3. Con respecto a las políticas activas de empleo de las Administraciones Públicas en los últimos años ¿qué opinión le merecen?, ¿cuáles son las políticas activas de empleo actuales que considera más eficaces? y ¿cuáles son las menos eficaces?
4. ¿Qué acciones en políticas de empleo considera que deberían emprender las AAPP para que las empresas se implicaran más en la creación de empleo, la contratación y el mantenimiento de los puestos de trabajo? ¿De estas acciones cuáles pueden ser las más eficaces?
5. Con respecto al desarrollo de programas de inserción laboral que permitan adquirir experiencia profesional y formación de forma simultánea, ¿qué acciones se deberían emprender por parte de las AAPP para que las empresas se impliquen más?

FORMACIÓN O RECICLAJE PROFESIONAL

6. ¿Los actuales programas de formación que desarrollan las AAPP satisfacen las necesidades empresariales?
7. ¿Qué acciones deberían emprender las AAPP en materia de formación para ajustarse a las necesidades de las empresas?

EMPREDIMIENTO Y DESARROLLO LOCAL

8. Desde su punto de vista, ¿qué nivel de emprendimiento existe actualmente en Gran Canaria?
9. ¿Qué acciones podrían ser eficaces por parte de las AAPP para potenciar el emprendimiento?
10. ¿Y para dinamizar el desarrollo económico local?

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

11. La igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres es un tema que hay que potenciar en el ámbito empresarial. En su opinión, ¿qué acciones por parte de las AAPP podrían ser más eficaces para que las empresas realmente se impliquen en promover la igualdad entre mujeres y hombres tanto en el acceso al empleo como en la promoción de las empresas?
12. Con respecto a los colectivos con mayores dificultades para el acceso y permanencia en el empleo como mujeres con mayor vulnerabilidad y sin empleo durante largos periodos de tiempo, mayores de 50 años, parados de larga duración, personas con diversidad funcional, etc., ¿qué acciones se deberían emprender desde las AAPP para que las empresas se impliquen en la inserción laboral de estos colectivos?

EL SECTOR EMPRESARIAL EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO

13. En su opinión, ¿cómo puede el sector empresarial contribuir a la creación de empleo?
14. ¿Qué se debería hacer para que la relación entre las empresas y las AAPP fuera más eficaz en materia de empleo?
15. Y, finalmente, qué deberían hacer las AAPP para que los servicios de empleo (orientación laboral, formación, etc.) prestados por las empresas privadas sean más eficaces y eficientes.

REFERENCIAS

Barómetro de Empleo de la Ciudad de Madrid (2010). *A fondo: políticas activas Locales de empleo*. Descargado de:

<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/BarometrooEmpleo/A%C3%B1o%202010/Barometro%207/Ficheros/3.pdf>

Cabildo Insular de Gran Canaria (2008). *Plan territorial de empleo de Gran Canaria 2008-2013*. Canarias, España: Cabildo Insular de Gran Canaria. Recuperado de:

http://www.fecam.es/documentos/areas/empleo/Plan_Territorial_Empleo_GC.pdf [5 de mayo de 2016].

Calderón, B., García, J. L., y Pascual, H. (2010). De la política de innovación al desarrollo territorial innovador en ciudades medias. El caso de Aranda de Duero. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XIV (342): documento electrónico.

Cárcar Benito, J.E. (2015). Las lanzaderas de empleo y emprendimiento, instrumentos innovadores contra el desempleo: aspectos jurídicos y de política laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 32: 303-322. Descargado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5379243.pdf>

Cepes (2014). *Análisis de estrategia española de activación para el empleo 2014-2016 aprobada por el Real Decreto 751/2014, de 5 de septiembre* [versión electrónica].

Madrid, España: Confederación Empresarial Española de la Economía Social. Recuperado de:

http://www.cepes.es/index.php?action=carga&a=archivo_19a1ff3_01-10-14_pdf.pdf [31 de enero de 2017].

Comunidad de Madrid (2016). *Estrategia Madrid por el empleo. Medidas para el fomento del empleo 2016-2017*. Madrid, España: Comunidad de Madrid.

Recuperado de:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadertype=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DESTRATEGIA+MADRID+POR+EL+EMPLEO.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352905734851&ssbinary=true> [5 de mayo de 2016].

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales (2011). *Estrategia Vasca de Empleo 2011-2014*. País Vasco, España: Gobierno Vasco. Recuperado de:

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/6199/es_2284/adjuntos/Estrategia_vasca_empleo.pdf [5 de mayo de 2016].

Estructura de Apoyo a la Iniciativa Comunitaria EQUAL-UAFSE (2004). *Experiencias innovadoras en los proyectos Equal 2002-2004. Buenas prácticas en creación de empresas y adaptabilidad*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España. Descargado de: http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/BPracticasCreacEmpresas.pdf

Fomento San Sebastián (2015). *Innovaciones para generar empleo de calidad. Diez iniciativas exitosas que promueven la conexión entre jóvenes y desempleados con oportunidades laborales de calidad*. Fomento San Sebastián, España. Descargado de: <http://www.fomentosansebastian.eus/donostiainn/images/noticias/innovaciones/Innovaciones%20EmpleoCalidad.pdf>

Generalitat de Catalunya (2014). *Pla de Desenvolupament de les Polítiques d'Ocupació de Catalunya (PDPO) 2014-2016* [versión electrónica]. Cataluña, España: Secretaria d'Afers Laborals i d'Ocupació. Recuperado de: https://www.oficinadetreball.gencat.cat/socweb/export/sites/default/socweb_ca/web_institucional/_fitxers/PDPO_2014-2016.pdf [31 de enero de 2017].

Generalitat Valenciana (2014). *Plan Estratégico Servef 2014-2020* [versión electrónica]. Valencia, España: Servici Valencià d'Ocupació i Formació. Recuperado de: http://www.impulsalicante.es/wp-content/uploads/Pla_Estrat%C3%A8gic_SERVEF_2014-202011.pdf [31 de enero de 2017].

Gobierno de España (2013). *Estrategia de emprendimiento y empleo joven 2013-2016* [versión electrónica]. España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. NIPO: 270-14-068-X. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/ficheros/garantiajuvenil/documentos/EEEJ_Documento.pdf [31 de enero de 2017].

Gobierno de Navarra (2016). *Borrador plan de empleo de Navarra 2016-2019 Nafarroako enplegu-plana zirriborria* [versión electrónica]. Navarra, España: Gobierno de Navarra. Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B07E85C2-E695-448A-8B5F-A5270A439034/359183/BORRADORPLANDEEMPLEOv20160919total.pdf> [31 de enero de 2017].

Gobierno Vasco (2013). *Programa de reactivación del empleo 2013-2016*. País Vasco, España: Gobierno Vasco. Recuperado de: https://www.irekia.euskadi.eus/uploads/attachments/2901/Plan_Reactivacion_Empleo_-_prensa_es.pdf?1363614215 [5 de mayo de 2016].

Gobierno Vasco (2014). *Enplegu plana plan de empleo 2014-2016*. País Vasco, España: Gobierno Vasco. Recuperado de: http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/actuaciones_documentacion/es_documento/adjuntos/plan_empleo14_CAS.pdf.pdf [5 de mayo de 2016].

Jiménez, J.J., López-Fernández, M.C. (2016). Entrevista a D. Asier López, Teamcoach y profesor en el grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN) de la Universidad de Mondragón. *Boletín de la sección función empresarial y creación de empresas de ACEDE*, 6, 7-10.

Junta de Extremadura (2016). *Estrategia de Empleo de Extremadura 2016-2019 y Plan de Empleo de Extremadura 2016-2017* [versión electrónica]. Extremadura, España: Consejería de Educación y Empleo. Recuperado de: https://admin.extremaduracumple.es/media/compromisos/58_160506.._Estrategia_y_Plan_Empleo_Extremadura_2016-17_.pdf [31 de enero de 2017].

Martin, J. P. (2015). Activation and active labour market policies in OECD countries: stylised facts and evidence on their effectiveness. *IZA Journal of Labor Policy*, 4(4): 1-29.

Martinez, L., y Larrambeber, V.B. (2015). La instrumentación en España de las políticas europeas de emprendimiento¿ creación de empleo o profundización de la crisis del empleo asalariado? *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 6(1): 187-208.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). *Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016* [versión electrónica]. España: Servicio Público de Empleo Estatal. NIPO: 274-14-191-4. Recuperado de: https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/estrategia_14_16.pdf [3 de mayo de 2016].

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2014). *Real Decreto 751/2014, de 5 de septiembre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016*. España, Boletín Oficial del Estado núm. 231, Sec. I. Pág. 73996. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2014/09/23/pdfs/BOE-A-2014-9623.pdf> [31 de enero de 2017].

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015). *Disposición General nº 8990*. España, Boletín Oficial del Estado núm. 191, Sec. I. Pág. 71998. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/08/11/pdfs/BOE-A-2015-8990.pdf>. [5 de mayo de 2016].

Observatorio de las ocupaciones (2015). *Los perfiles de la oferta de empleo 2015* [versión electrónica]. España: Servicio Público de Empleo Estatal. NIPO PDF: 274-15-161-3. Recuperado de: http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/perfiles_oferta_empleo_2015.pdf [5 de mayo de 2016].

Red de transición.org. *Página web del Proyecto Municipios en Transición. ECOLISE - European Community-led Initiatives for sustainability and climate change*. [Fecha de consulta 8/01/2016]. Consultado en: <http://www.reddetransicion.org/ecolise-conectando-redes-para-la-sostenibilidad-comunitaria/>

Secretaría General de Economía (2014). *Agenda por el empleo plan económico de Andalucía 2014-2020 estrategia para la competitividad* [versión electrónica]. Andalucía, España: Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo. ISBN: 978-84-617-2968-5. Recuperado de: www.juntadeandalucia.es/organismos/economiainnovacioncienciayempleo/areas/economia/planificacion.html [31 de enero de 2017].

Serrano Falcón, C., Esteban de la Rosa, F (2013). Innovaciones en materia de políticas activas de empleo para reducir el desempleo juvenil. Propuestas para el sistema autonómico español. *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS)*. Las políticas sociales entre crisis y post-crisis, celebrado el 6 y 7 de junio en la Universidad de Alcalá (Coord. Gentile, A.). ISBN 978-84-616-7693-4, págs. 168-180. Descargado de: <http://www3.uah.es/congresoreps2013/Paneles/panel1/carosefa@ugr.es/TCENVIO COMUNICACION.pdf>

Servicio Andaluz de Empleo (s/f). *Síntesis y valoración inicial de las experiencias propuestas por los proyectos Equal andaluces durante su fase de perfeccionamiento. Andalucía*. Descargado de: <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/equal/npe/www/doc/361.pdf>

Servicio Canario de Empleo (2012). *Estrategia Canaria de Formación y Empleo 2012-2014*. Canarias, España: Gobierno de Canarias. Recuperado de: http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos_portal/online/conte

nidos/web/transparencia/documentacion/Estrategia_Canaria_de_Formacion_y_Empleo_2012-2014.pdf [5 de mayo de 2016].

Servicio Canario de Empleo (2015). *Plan estratégico del servicio canario de empleo 2015-2016*. Canarias, España: Gobierno de Canarias. Recuperado de: https://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos_portal/online/contenidos/web/transparencia/documentacion/Borrador%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20SCE%202014-2016.pdf [5 de mayo de 2016].

Servicio Regional de Empleo y Formación (2009). *Proyecto de Comisiones Locales de Empleo (Perspectiva Local de las Políticas Activas de Empleo)*. Región de Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo, España. Descargado de: www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=45755&IDTIPO=60

Tobes Portillo, P. (2002). El desarrollo de las políticas activas en España: Un análisis de los planes de acción para el empleo. *Revista del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales*, 36: 15-43. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/36/informes1.pdf [11 de abril de 2017].