

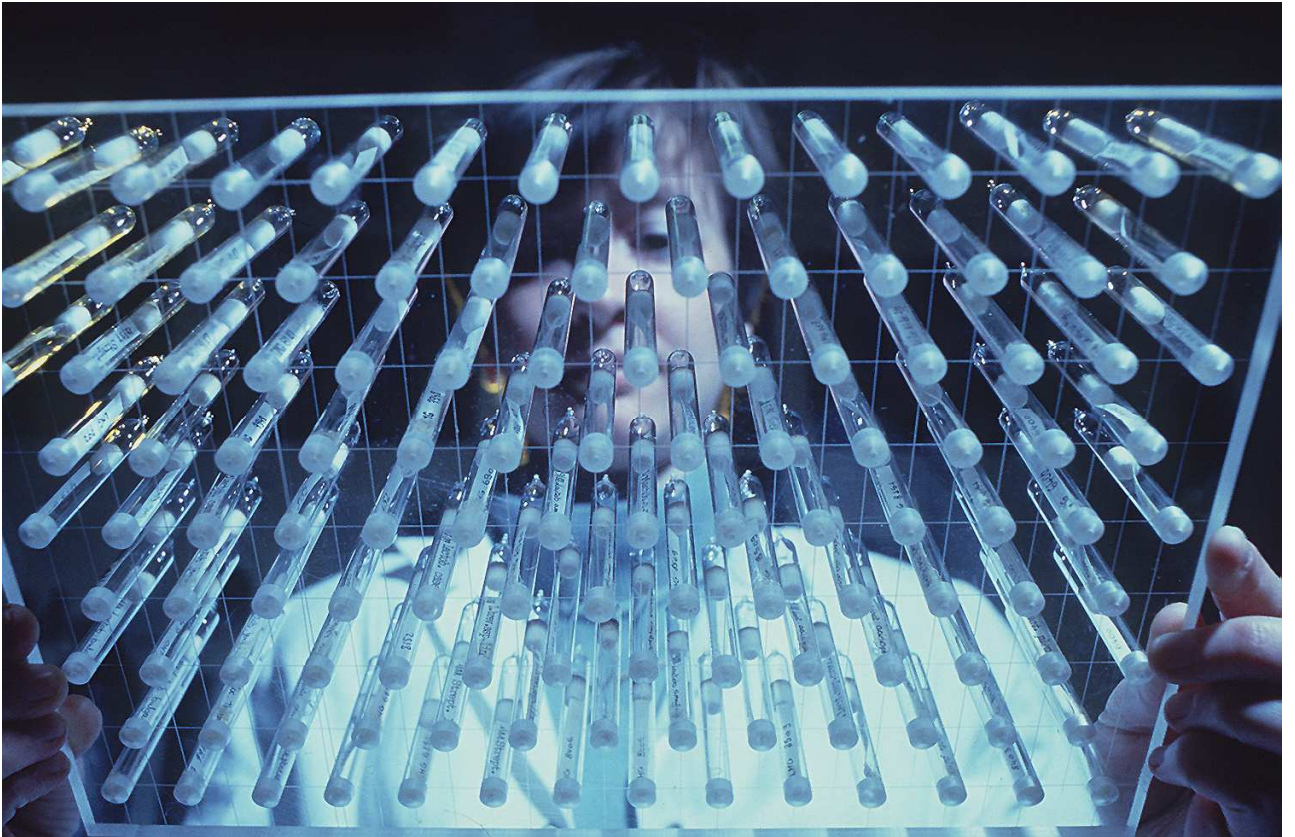


CONSEJO SOCIAL
DE POLÍTICA TERRITORIAL

SESIÓN 4ª_FINAL

Comisión Específica TALENTO. Doc. Final. Síntesis

25 junio 2014



http://europa.eu/index_es.htm

CONSEJO SOCIAL DE POLÍTICA TERRITORIAL

Comisión Específica de TALENTO Sesión Final

Pamplona, 25 de junio de 2014
Lugar: Departamento de Fomento

DOCUMENTO FINAL: SÍNTESIS

ÍNDICE	Pág.
1. DIAGNÓSTICO	4
1.1. DAFO DE TALENTO	4
1.2. MAPA DE AGENTES DE TALENTO EN NAVARRA	6
1.3. DIAGNÓSTICO DE TALENTO	8
1.4. DIAGNÓSTICO DE TALENTO. PROYECTO EUROPEO BRAINFLOW	12
2. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN	14
2.1. CONCLUSIONES GENERALES	14
2.2. PLANES RELACIONADOS CON POLÍTICAS DE TALENTO EN NAVARRA	15
2.3. BRAINFLOW. RESULTADOS DE LOS SUBPROYECTOS	17
2.4. BRAINFLOW. RECOMENDACIONES PARA NAVARRA	19
2.5. I SEMINARIO CSPT. (17-DIC-2013). CONCLUSIONES	21
3. PROPUESTA DE GESTIÓN	24
4. ANEXO: PROCESO Y RESULTADOS DE LA COMISIÓN DE TALENTO	25

Nota: El presente documento de síntesis es el resultado final de la Comisión de Talento del CSPT, con base en el Avance presentado a la permanente CSPT el 17 de diciembre de 2013. Se incorpora al Fondo de Conocimiento del OTN y se irá actualizando en el futuro con aportaciones incluyendo las de los miembros de la Comisión.

DOCUMENTO FINAL: SÍNTESIS

1. DIAGNÓSTICO

En este apartado se presenta el diagnóstico en materia de Talento. Se elabora un DAFO y un mapa de agentes.

1.1. DAFO DE TALENTO

A continuación se presenta un **análisis DAFO** de la situación de la Comunidad Foral de Navarra. Para su elaboración se han consultado documentos elaborados que analizan la situación de Navarra como son: los planes analizados en el proyecto BUTTON, diagnóstico del Plan Moderna, análisis sobre la situación Navarra y sus puntos fuertes de cara a la atracción de inversión extranjera elaborado por SODENA.

Se presentan las principales conclusiones extraídas del DAFO:

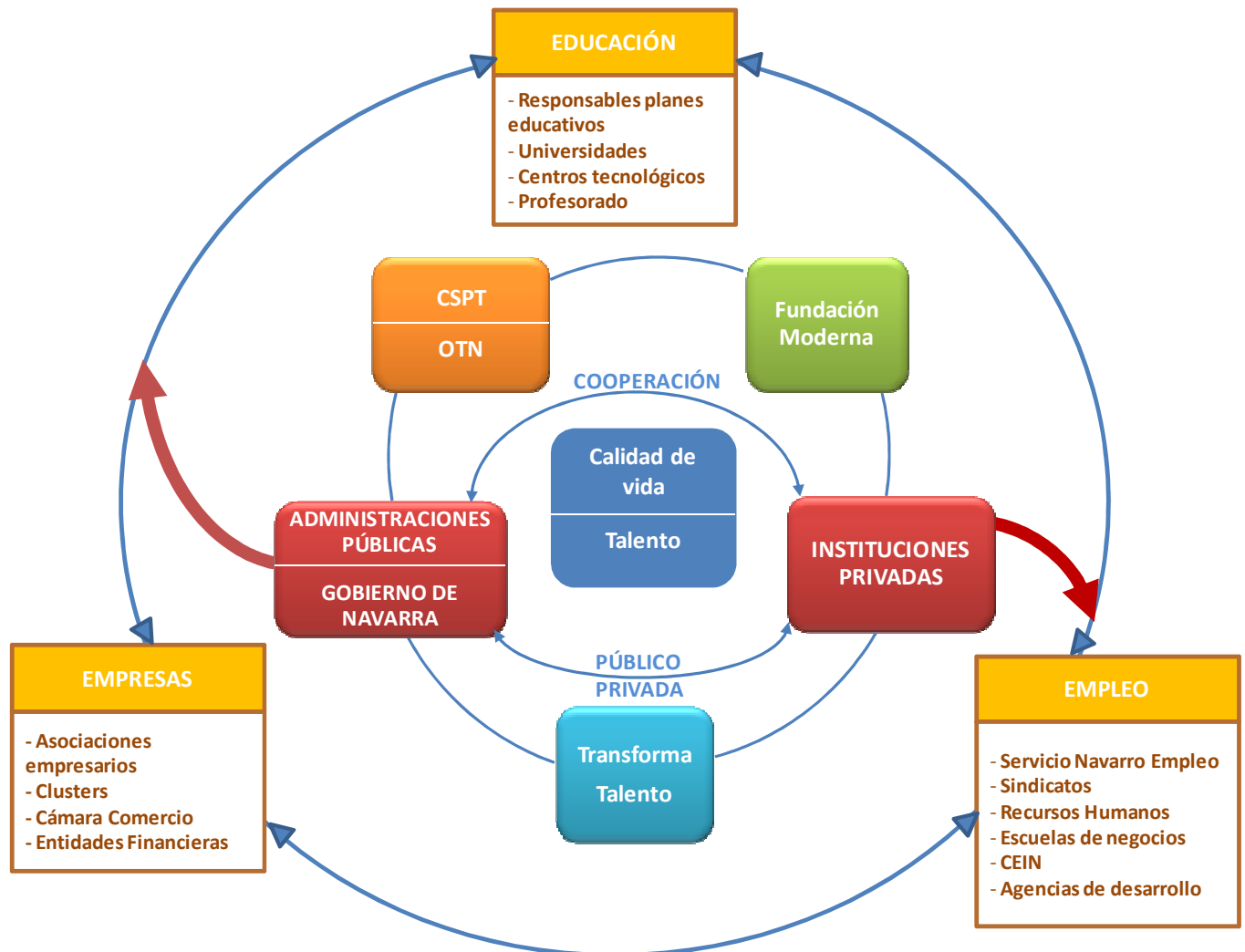
- **Componentes DAFO.** Gran parte de las fortalezas y de las oportunidades se centran en cuestiones relacionadas con la calidad de vida en Navarra por lo que será necesario continuar reforzando esta cuestión. Por otro lado, la mayoría de debilidades y amenazas están relacionadas con la crisis económica y la financiación y los presupuestos limitados.
- **Acciones con dificultad por la crisis.** Tanto las características de Navarra (sistema educativo, sistema sanitario, posición internacional, régimen fiscal propio, etc.), como las políticas que se están definiendo son las adecuadas para la atracción y retención del talento pero debido a la situación de crisis económica y a los recortes presupuestarios no se están obteniendo los resultados esperados.

DAFO DE TALENTO EN NAVARRA	
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia por parte de los agentes de la situación del talento. 2. Existencia de numerosos planes y estrategias que trabajan en la misma dirección. 3. Calidad de vida: sistema educativo, sistema sanitario, bienestar social. 4. Infraestructuras educativas: 3 Universidades, centros tecnológicos y de excelencia. 5. Alto índice de escolarización. Población con perfil educativo alto y cualificado. Adecuado % de población que se dedica a Ciencia y Tecnología. 6. La posición internacional de Navarra. 7. Baja criminalidad. 8. Región líder en España en innovación y transferencia tecnológica. 9. Sectores estratégicos (Agricultura, Energías renovables, Automóvil, Salud, Biotecnología) 10. Régimen fiscal propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica. 2. Las pérdidas que se están produciendo actualmente, suponen un lastre para el futuro, en el sentido de que la pérdida de masa crítica actual condiciona la capacidad de atracción de talento del futuro. 3. Captación de recursos humanos por parte de las regiones de mayor y más atractivo. 4. La emigración de la mano de obra cualificada y de los jóvenes. 5. Competencia con las regiones vecinas. 6. Dificultad en la definición de escenarios. 7. Falta de adecuación entre la oferta formativa y las necesidades del sistema productivo. 8. Falta de movilidad de la población Navarra y su bajo nivel de conocimiento de la lengua inglesa.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica. 2. Presupuestos limitados. 3. Falta de coordinación. 4. Falta de profesionales cualificados con formación profesional de grado superior. 5. Falta de colaboración entre las empresas, universidades y centros tecnológicos que dificulta la transferencia del conocimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Educación especializada en sectores clave y oferta de formación para el empleo incluyendo formación de empresarios y directivos. 2. Formar profesionales capaces de desarrollar el nuevo modelo de desarrollo económico. 3. La percepción de Navarra como un lugar atractivo para vivir. 4. El poder de atracción de la Universidad de Navarra, de la Universidad Pública de Navarra y de sus centros de investigación. 5. Internacionalización de las empresas. 6. Localización geográfica. 7. Costes competitivos respecto a Europa.

1.2. MAPA DE AGENTES DE TALENTO EN NAVARRA

En este apartado se presenta un mapa de los agentes de talento identificados en Navarra con la siguiente estructura:

MAPA DE AGENTES DE TALENTO



Los componentes identificados para el mapa de agentes son los siguientes:

Círculo central: Se identifican los agentes públicos y privados que actúan para lograr la calidad de vida y la atracción/retención de talento.

- **Atracción. Calidad de vida.**
- El objetivo general de las políticas territoriales es **mejorar la Calidad de vida** tal como se recoge en la política de Cohesión territorial europea o en el **Plan Moderna** que persigue un objetivo social, la mejora de la calidad de vida de todas las personas de Navarra,

actuando en la función económica y centrándose en la generación de oportunidades de riqueza. Para crear una fuerza de trabajo altamente cualificada, **las regiones necesitan ofrecer educación excelente, atraer nuevos talentos a su fuerza de trabajo y hacer de la región un lugar atractivo para vivir y trabajar**, lo cual solo se puede lograr con el pleno compromiso de las autoridades, las empresas y los institutos de educación regionales.

- **La demanda de los recursos de talento** se centra en la calidad de vida en general y en aspectos relacionados con la provisión de servicios sociales de interés general (educación, vivienda, seguridad, sanidad, cultura, facilidad en los trámites con la administración, etc.) y otros servicios de interés económico general (transporte, comunicaciones, abastecimiento de agua, energía, tratamiento de residuos, etc.)
- **Cooperación Público-privada. 1) Administraciones públicas-Gobierno de Navarra y 2) Instituciones del ámbito privado.** El talento se desarrolla con la adecuada cooperación entre el sector público y privado. En el mapa de una manera simplificada se identifica el extenso sector de las administraciones públicas y en particular del Gobierno de Navarra en su acción y competencias (Educación, Empleo, Social etc), así como las Instituciones del ámbito privado constituidas por Asociaciones de ciudadanos y empresas, Organizaciones no gubernamentales (ONG), Sindicatos, Colegios Profesionales, Think Tanks, etc.
- **Organismos de apoyo.** Existen organismos públicos y privados que ayudan a concretar las políticas de talento. A modo de ejemplo se identifican:
 - **Fundación Moderna y CSPT-OTN o Transforma Talento; Institución Futuro, etc.**

Segundo Círculo: Se identifican tres grandes materias: 1) Educación 2) Empresas 3) Empleo, sobre los que actúan los agentes identificados en el círculo central y específicos.

- **Educación y Cultura de Talento.** Para que el talento florezca se requiere una rica base en red de educación y de cultura. En una región tan importante es el talento individual como el social y colectivo extendido a su población e instituciones. Es determinante la acción de responsables de planes educativos, estudiantes, profesores, investigadores, universidades centros tecnológicos, etc.

- **Empresa. Relacionado con el factor capital.** Con incidencia en los agentes que trabajan en la organización en general del sistema empresarial –público y privado-. Como referencia se identifican: Asociaciones de Empresarios como CEN, clusters, Gobierno de Navarra, Cámara de Comercio, Fundaciones, Entidades Financieras etc.
- **Empleo. Relacionado con el factor trabajo.** Inciden en la creación de empleo coherente entre el recurso de talento y el puesto de trabajo. Los agentes identificados son entre otros: Servicio Navarro de Empleo, Sindicatos, Recursos Humanos, Escuelas de Negocios, CEIN, Agencias de Desarrollo etc.

1.3. DIAGNÓSTICO DE TALENTO

En un momento en el que la innovación y el conocimiento son la base del desarrollo económico y la prosperidad, el **capital humano como forma de trabajo altamente educada** es el recurso esencial. Las personas con talento no sólo son necesarias para estimular la innovación en las empresas y el sector público de la región, sino que también son necesarias para asegurar el poder adquisitivo que conduce a mayores niveles de servicios, para fortalecer las estructuras sociales y por lo tanto contribuir al atractivo general y mejorar la imagen de la región. Si no se actúa coordinadamente en este sentido, se corre el riesgo de entrar en una espiral negativa con la pérdida de personas con educación superior, afectando negativamente al atractivo y a la competitividad, lo que a su vez conduce a más dificultades para retener a los trabajadores con educación superior. Es el caso de Navarra y de España en general.

TIPOS DE ATRACCIÓN

Se identifican tres tipos principales de atracción:

1. **Retención** de personas cualificadas desde las instituciones educativas locales (educación especializada, aunque no necesariamente superior) según el mercado laboral y las políticas de vivienda y servicios (entre otros).
2. **Atracción** de profesionales altamente cualificados por parte del mercado laboral, de la imagen de Navarra, de las políticas de vivienda y de servicios y la facilidad de *commuting* (de larga distancia), con centros de información y acogida. Atracción de estudiantes universitarios mediante el establecimiento de centros de enseñanza de posgrado.
3. **Retorno.** Como una forma específica del anterior: acciones de retorno de ciudadanos locales que se mudaron a estudiar y trabajar a otros lugares.

SITUACIÓN DE NAVARRA

Navarra es una de las regiones con mayor crecimiento económico de España. Navarra viene superando en los últimos años los **valores del PIB por habitante** de España y de la Unión Europea. En comparación con otras regiones de la UE los hogares navarros poseen ingresos elevados y el PIB por habitante está por encima de la media de la UE por lo que **desde un punto de vista financiero, Navarra resulta atractiva**. Por otro lado los elevados costos de la vida resultan una desventaja para la atracción del talento a la región.

PIB Per Cápita (Euros)					
	2008	2009	2010	2011	2012
Navarra	29.917	28.676	28.866	29.640	29.071
España	23.858	22.819	22.766	23.054	22.772
UE-28	25.000	23.400	24.400	25.100	25.500
% Navarra/España	125,4%	125,7%	126,8%	128,6%	127,7%
% Navarra/UE-28	119,7%	122,5%	118,3%	118,1%	114,0%

Fuente: INE, Eurostat.

Y si bien es cierto que desde 2007 la tasa de crecimiento real interanual experimenta un fuerte descenso en toda España (con valores negativos en 2009), en Navarra dicho descenso es menos acusado que a nivel estatal. Estas cifras ([PIB por habitante \(Navarra, España, UE\)](#)) y otros valores significativos, se pueden consultar en el Instituto de Estadística de Navarra, en el epígrafe dedicado a [Macromagnitudes económicas](#).

La **tasa de migración** se encuentra por encima de la media y la mayoría de los inmigrantes vienen tradicionalmente debido a las oportunidades de trabajo en la región. Esta situación ha cambiado en el curso de la crisis económica mundial. **Hasta el comienzo de la crisis económica el crecimiento de la población en Navarra era positivo** debido principalmente a la tasa de migración, pero en 2013 se han recogido valores negativos debido a la baja tasa de natalidad, al retorno de inmigrantes a sus países de origen y a las migraciones de jóvenes de la región que salen en busca de empleo lo que supone una fuga de talentos altamente formados.

En materia de **educación**, Navarra tiene una buena infraestructura educativa con 3 universidades, centros tecnológicos (CENER) y centros de excelencia (CENIFER), así como una población con un alto índice de escolarización, y un perfil alto y cualificado, con índices de

abandono escolar en torno a la media europea y con un número de personas que trabajan en el campo de la ciencia y la tecnología superior a la media nacional.

Disminuir el desempleo es el nuevo reto de Navarra, la tasa de desempleo es moderado en comparación con el resto de España, pero se ha convertido en un problema que afecta a más de 50.000 personas. Por otro lado, los gastos de investigación y desarrollo se encuentran por encima de la media y la región intenta mejorar su potencial innovador.

Como se ha dicho, **la población navarra está altamente formada, sin embargo, la falta de apertura hacia las nuevas tecnologías y la escasa formación continua en adultos dificulta la atracción de empresas innovadoras.**

Algunas de las medidas que hay que potenciar son:

- Fortalecimiento de la **conciencia entre los políticos, los empresarios y la sociedad** acerca de los múltiples aspectos del problema y los recursos asociados. Las campañas de concienciación dirigidas a los principales actores políticos y sociales es un tema importante para generar un sentido de urgencia y un terreno común para la acción.
- **Construcción de conocimiento acerca de los distintos factores de entrada y salida de trabajadores** altamente educados y la forma en que se desarrollan: las características culturales, las condiciones laborales, la imagen secundaria de determinados sectores económicos o educativos, la calidad de vida.
- **Acciones políticas reales** en un marco estratégico coherente que se pueden llevar a cabo o que se puede mejorar en relación a los tres tipos principales de atracción identificados anteriormente. Para tener éxito, las medidas políticas tienen que ser cuidadosamente dirigidas a aquellos sectores en los que realmente pueden tener un impacto y se consideren estratégicos para la Comunidad Foral.
- **Captación de socios privados y organizaciones** no gubernamentales en el diseño de políticas de atracción de personas altamente cualificadas: universidades, grupos empresariales, centros tecnológicos, etc.

PLAN MODERNA

El plan a largo plazo para el desarrollo económico sostenible de Navarra es la estrategia MODERNA que define los desafíos y líneas de acción para un desarrollo económico basado en

tres pilares principales: la salud, la economía verde y el talento. **MODERNA identifica varios factores clave que están en la raíz de todo el desarrollo económico regional. Estos incluyen:**

- **Educación, talento y capital humano.** Maximizar las capacidades y la empleabilidad de las personas, proporcionando un sistema de educación inclusivo de alta calidad, invirtiendo en maestros y en oportunidades de aprendizaje permanente y mejorando el dominio del inglés.
- **Espíritu empresarial.** La creación de riqueza, empleo e innovación requiere personas con actitudes emprendedoras, creativas y que asuman riesgos. Para esto, a su vez, se necesitan medidas para desarrollar la iniciativa empresarial y crear un clima favorable a la creación de empresas.

El Plan MODERNA considera que **el talento es crítico para convertir el conocimiento en riqueza y bienestar.** La adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades deben ser un proceso continuo a lo largo de la vida, garantizado por el sistema educativo, el tejido empresarial, la familia y el propio individuo. Debemos asegurar que **cada individuo explote al máximo sus capacidades**, detectándolas desde edades tempranas y desarrollándolas.

Por ello, el plan MODERNA ha generado una **política del talento estable que garantice una inversión adecuada y se base en principios** de excelencia, esfuerzo, igualdad de oportunidades, libertad de elección, responsabilidad, desarrollo máximo de las capacidades individuales y empleabilidad de los ciudadanos. Una economía sólida y con buenos proyectos atraerá y fidelizará el mejor talento.

El plan MODERNA establece 4 líneas estratégicas interconectadas entre sí sobre Talento que hacen de paraguas y guía para la implementación de acciones y proyectos:

1. Optimización del **talento actual** y desarrollo del talento **necesario en el futuro.**
2. Atracción e integración del talento complementario **requerido por los clusters.**
3. Coordinación entre **familia, escuela, medios de comunicación y sociedad** para desarrollar el talento.
4. Potenciar la figura del **profesor/educador** como eje crítico de la excelencia educativa.

1.4. DIAGNÓSTICO DE TALENTO. PROYECTO EUROPEO BRAINFLOW

Navarra ha participado en el programa europeo Brainflow " Talento y Transferencia del Conocimiento para fomentar la innovación en las regiones fronterizas europeas".

Se dispone de información en: <http://www.brain-flow.eu/>

BRAIN FLOW. CAPITAL HUMANO Y FLUJO DE CEREBROS EN NAVARRA. SITUACIÓN

Navarra ha sido tradicionalmente uno de los centros económicos de España. Los pilares de la economía regional incluyen una base industrial competitiva especializada en los sectores de la automoción, las energías renovables y la industria agroalimentaria con una fuerte orientación internacional. Navarra cuenta con una población altamente educada y cualificada, y con muchos institutos de investigación y de educación superior. Durante mucho tiempo, la región contó con bajos niveles de desempleo. Las empresas se esforzaban por encontrar suficientes profesionales capacitados y educados, por lo que necesitaban sistemáticamente atraer talento de fuera de Navarra.

La persistente recesión económica iniciada en 2008 ha afectado severamente a Navarra, y ha surgido una realidad económica completamente nueva. Los niveles de desempleo han aumentado drásticamente hasta más del 18% en 2013. El principal reto para las autoridades y los agentes económicos regionales es **mantener los puestos de trabajo existentes y generar nuevos para la población de la región**. Las dinámicas de creación de empresas y espíritu empresarial se han desacelerado considerablemente, y hay una necesidad de atraer inversiones y puestos de trabajo de fuera de la región.

CUATRO DIMENSIONES DEL DESAFÍO DEL CAPITAL HUMANO

En la sociedad del conocimiento, **el capital humano es un ingrediente esencial para el crecimiento económico**. Las regiones que quieren impulsar la innovación y el desarrollo de sus economías necesitan tener una mano de obra bien educada y con las habilidades y competencias adecuadas. Para crear una fuerza de trabajo altamente cualificada, las regiones necesitan ofrecer educación excelente, atraer nuevos talentos a su fuerza de trabajo y hacer de la región un lugar atractivo para vivir y trabajar, lo cual solo se puede lograr con el pleno compromiso de las autoridades, las empresas y los institutos de educación regionales.

Para agrupar los resultados de los subproyectos, se han identificado cuatro dimensiones diferentes del desafío de Brain Flow. Estas dimensiones se introdujeron por primera vez en la **‘Declaración de Navarra sobre el Talento’**,¹ que identifica cuatro resultados para una sociedad basada en el talento. **Brain Flow define esas dimensiones de la siguiente manera:**

▪ **ATRAER - ¿Qué pueden hacer las regiones para atraer capital humano desde fuera de la región?**

Esto incluye hacer de la región un lugar más atractivo para vivir, realizar un marketing regional dirigido a los trabajadores migrantes altamente cualificados y facilitar el asentamiento a los recién llegados.

▪ **RETENER - ¿Qué pueden hacer las regiones para asegurar que se queden los habitantes altamente cualificados?**

Medidas para identificar las necesidades de los habitantes y proporcionar instalaciones y oportunidades apropiadas para prevenir la emigración de recursos humanos a otras regiones.

▪ **CREAR - ¿Qué pueden hacer las regiones para facilitar la creación de capital humano?**

Medidas para desarrollar cualificaciones y competencias de la fuerza de trabajo mediante el fortalecimiento del sistema educativo, la cooperación entre las empresas y la educación, y el aprendizaje permanente.

▪ **ACTIVAR - ¿Qué pueden hacer las regiones para movilizar los recursos humanos no utilizados?**

Movilizar a los grupos con una posición débil en el mercado laboral, tales como las personas mayores, las mujeres o los inmigrantes y facilitar la transición del desempleo al empleo.

¹ Publicado en *ÁgoraTalentia, World Forum on Talent in the Knowledge Age*, Pamplona (ES) 2009;

2. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACCIÓN

2.1. CONCLUSIONES GENERALES

En relación con el diagnóstico y con los documentos que se describen en el Anexo, se identifican las siguientes conclusiones relacionadas con líneas de acción:

1. **Definir políticas claras** en materia de talento para que todos los agentes trabajen en la misma dirección, así como ordenar el discurso en materia de talento y favorecer el debate entre los agentes implicados.
2. **Coordinación.** Identificar claramente el papel de coordinación en materia de talento que correspondería al Gobierno de Navarra-Departamento de Educación.
3. **Formación y Mejora de habilidades.** Favorecer la realización de acciones para la mejora de las habilidades de acción, habilidades de organización, aprendizaje de idiomas y mejora continua de la polivalencia de alumnos, empresarios y trabajadores.
4. **Mejorar la Imagen de Navarra.** A través de una campaña de marketing con enfoque económico en línea al vídeo promocional “Innovating People” que se elaboró en el marco del I Plan Internacional.
5. **Implementar proyectos y estrategias** que sean capaces de activar el talento que por diferentes motivos no se está desarrollando, con el objetivo de que las personas afectadas se incorporen al mercado laboral.
6. **Financiación.** La escasez de financiación está afectando a la retención-atracción de talento por dos vías diferentes: por un lado se ve afectada la atracción de talento porque no se tiene capacidad financiera, y por otro lado, se ve afectada la retención de talento, ya que en ocasiones es imposible mantener relaciones contractuales con investigadores dado que no hay recursos financieros. Así que el stock de talento se ve afectado negativamente: menos incorporaciones y más salidas. Por lo tanto, se está produciendo cierta descapitalización de la región que a su vez produce pérdida del atractivo regional para atracciones futuras.
7. **UPNA. Campus de Excelencia Internacional.** Destacar desde la UPNA, que iniciativas como la pertenencia al Campus de Excelencia Internacional consiguen aunar esfuerzos que permiten la obtención de mayores resultados que los obtenidos individualmente por cada una de las organizaciones pertenecientes. Y el desarrollo de centros de investigación en

ámbitos de investigación punteros permite la captación de talento que difícilmente se hubiera incorporado a la Comunidad Autónoma de otra manera.

8. Planes relacionados con políticas de Talento en Navarra. Cada uno de los planes se estructura en objetivos o líneas estratégicas y acciones concretas que se están realizando para la consecución de esos objetivos:

1. Plan Moderna
2. Plan Internacional de Navarra 2013-2016
3. IV Plan Tecnológico de Navarra 2012-2015
4. Plan de Emprendimiento de Navarra 2013-2015
5. Estrategia y Plan Integral de Juventud de Navarra 2013-2016

9. Proyecto Europeo Brainflow. Conclusiones y recomendaciones para Navarra. Seguimiento

2.2. PLANES RELACIONADOS CON POLÍTICAS DE TALENTO EN NAVARRA

El contenido completo con los resultados y recomendaciones se encuentra en el Anexo. Se incluye en este apartado una muestra del Plan Moderna y del Plan Internacional de Navarra (PIN, 2013-2016)

PLAN MODERNA

A través de una metodología de trabajo abierta y basada en la colaboración, **se han desarrollado un buen número de acciones y proyectos:**

1. Optimización del talento actual y desarrollo del talento necesario en el futuro.
2. Atracción e integración del talento complementario requerido por los clusters.
3. Coordinación entre familia, escuela, medios de comunicación y sociedad para desarrollar el talento.
4. Potenciar la figura del profesor/educador como eje crítico de la excelencia educativa.

El área de Educación, Talento y Capital Humano va a dirigir sus esfuerzos durante el año 2014 especialmente en el desarrollo de dos ejes transversales:

1. Potenciar la conectividad y la colaboración entre TALENTO-UNIVERSIDADES-EMPRESAS

El primer eje trata de potenciar al máximo las **colaboraciones entre estos tres colectivos: talento** (estudiantes, profesores, investigadores, etc.), **universidad** (facultades, departamentos, institutos, fundaciones y la propia universidad) **y empresas.**

El objetivo es doble, por un lado maximizar el desarrollo de talento y la generación de empleo y empresas de alto valor añadido a través de la transformación del talento y el conocimiento que ofrece la universidad, y por otro lado **desarrollar las herramientas para que la transferencia de conocimiento** talento-universidades-empresas se potencie generando nuevas oportunidades de desarrollo económico y social para Navarra.

2. Desarrollo de un nuevo modelo de promoción del empleo en base a los principios del Plan MODERNA.

El segundo eje busca dotar al plan MODERNA de una herramienta efectiva que basada en la filosofía del propio plan (foco centrado en el largo plazo, metodología colaborativa y visión global) **pueda promover la activación del mercado laboral, le mejora de la empleabilidad** de las personas en situación de desempleo y la activación y crecimiento de empresas que permitan la reactivación del empleo en Navarra, con el objeto de desarrollar proyectos que cubran las dos primeras líneas estratégicas del área de talento, educación y capital humano: la optimización del talento actual y desarrollo del talento necesario en el futuro, y la atracción e integración del talento complementario requerido por los clusters.

PLAN INTERNACIONAL DE NAVARRA 2013-2016

El Plan Internacional de Navarra (PIN) es un amplio programa económico y formativo para la **internacionalización de la economía navarra** para ampliar el número de empresas exportadoras y el volumen de las exportaciones, así como para potenciar la atracción y mantenimiento de la inversión extranjera directa en Navarra. El PIN 2013-2016 nace con la firme voluntad de seguir progresando en el camino iniciado en 2008 por la primera edición del Plan. **El PIN establece cuatro ejes de actuación:**

1. Sensibilización y capacitación

- Aprendizaje de inglés y otras lenguas extranjeras, movilidad, redes y foros, promoción internacional de las universidades, sensibilización empresa, capacitación de empresa.

2. Apoyo a la internacionalización de la empresa y otras entidades

- Información y participación, iniciación a la exportación, impulso a las exportaciones, implantación en el exterior, captación de financiación, cooperación al desarrollo, internacionalización del sector turístico navarro.

3. Atracción y mantenimiento de la inversión extranjera

- Promoción, captación, alter-care.

4. Acciones transversales.

El PIN establece las siguientes acciones:

1. Becas Navarra Máster
2. Becas Navarra Prácticas Internacionales
3. Programa Movilidad de investigadores
4. Banco PIN de Talento

En 2014 se han retomado algunas de las medidas previstas y actualmente (junio 2014) están en marcha dos actuaciones encaminadas a la internacionalización del talento:

- **Becas Navarra Prácticas Internacionales.** Becas para jóvenes titulados navarros menores de 25 años para la realización de prácticas en empresas y entidades fuera de la Unión Europea. Las becas tienen una duración de seis meses y cada becario recibirá una dotación bruta para cubrir gastos de estancia, viaje, visados y seguros de accidentes, viaje, asistencia médica y responsabilidad civil. La cuantía total de esta actuación es de 238.000 euros.
- **Prácticas en empresas navarras para titulados con perfil internacional.** Becas para que titulados navarros con perfil internacional puedan realizar prácticas en empresas con sede en Navarra, favoreciendo así los procesos de internacionalización del tejido empresarial navarro. La duración de las prácticas es de 6 meses.

2.3. BRAINFLOW. RESULTADOS DE LOS SUBPROYECTOS

El informe completo con los resultados y recomendaciones del proyecto Brain Flow se encuentra en el Anexo. A continuación se recoge una síntesis del mismo.

Los subproyectos de Brain Flow produjeron una gran cantidad de conocimientos, buenas prácticas y recomendaciones que los actores regionales pueden utilizar para mejorar sus estrategias y herramientas relacionadas con el capital humano. Se ofrece un resumen de las contribuciones de los subproyectos de Brain Flow a las dimensiones interrelacionadas de la **atracción y retención** del capital humano y de las dimensiones combinadas de la **creación y activación** del capital humano.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE CAPITAL HUMANO

- **Entender qué trae a las personas altamente cualificadas a su región**

Quality of Life desarrolló un método para obtener una visión de las motivaciones de un grupo destinatario específico de personas altamente cualificadas, para perfeccionar las herramientas de marketing regionales y tomar decisiones informadas sobre medidas para mejorar la calidad de vida en la región.

- **Mejorar el marketing y el desarrollo de marcas regionales**

BUTTON demuestra que el marketing regional es más eficaz cuando se dirige a las personas y empresas que ya están familiarizadas con una región. En base a esta idea, se propone un enfoque de marketing de lugar 'en caliente'.

Quality of Life hace recomendaciones sobre cómo adaptar el desarrollo de marca y el marketing existentes en las regiones asociadas a las percepciones de los grupos destinatarios específicos de personas altamente cualificadas.

- **Retener y volver a atraer a egresados de la educación superior**

Movilizar a estos egresados en la economía regional debe ser una prioridad para los actores del capital humano regional. **BRAND** propone un paquete de medidas que las autoridades regionales, las universidades y las redes de egresados pueden poner en práctica de manera conjunta para fortalecer las estrategias relativas al capital humano y el mercado de trabajo.

- **Atraer trabajadores migrantes y hacer que se sientan como en casa**

TASS hace recomendaciones para el desarrollo de servicios de acogida para atraer a trabajadores inmigrantes altamente capacitados y cualificados a una región y ayudarles a establecerse e integrarse en la sociedad regional.

- **Involucrar clústeres en las políticas relativas al capital humano**

BPCM muestra que los clústeres pueden apoyar la política regional para el capital humano. Ellos deben participar plenamente en el desarrollo y aplicación de políticas y tener objetivos claros para contribuir al crecimiento económico regional. Las políticas de clústeres también deben abordar las contribuciones no económicas de las agrupaciones en términos de diversidad y capital social.

CREACIÓN Y ACTIVACIÓN DE CAPITAL HUMANO

- **Optimizar la relación entre la educación y los negocios**

STEP forward identifica los principales desafíos para que los responsables políticos, la educación y las empresas puedan garantizar que el sistema educativo proporcione un

suministro adecuado de capital humano. Este proyecto presenta buenas prácticas que permiten optimizar el vínculo entre la educación y los negocios en la región e incrementar el flujo de entrada de capital humano con un nivel educativo superior en la economía regional.

BUTTON destaca que la calidad de los centros educativos en una región es también un factor importante en la atracción de capital humano a una región.

- **Organizar la cooperación de las partes interesadas para movilizar el capital humano**

Un fuerte mercado de trabajo regional necesita una acción coordinada de las autoridades públicas, los centros de educación y las empresas. **LaGoTa** proporciona un modelo para generar una cooperación orientada a los resultados entre estos actores: el **Grupo de Acción Local sobre el Talento**. La esencia del enfoque consiste en sortear las formalidades y concentrarse en la ejecución de acciones concretas impulsadas por las empresas y arraigadas en las potencialidades locales.

- **Eliminar obstáculos en el mercado laboral transfronterizo**

Las regiones fronterizas pueden fortalecer la disponibilidad de capital humano en su área mediante la apertura de un mercado laboral transfronterizo. **BORDINFO** ofrece directrices para los agentes regionales que tienen previsto crear un Centro de Información Fronterizo - una estructura o servicio dedicado a asesorar y apoyar a los trabajadores y las empresas a participar en el mercado de trabajo transfronterizo.

2.4. BRAINFLOW. RECOMENDACIONES PARA NAVARRA

Los subproyectos de Brain Flow presentan las siguientes buenas prácticas y recomendaciones para que Navarra aborde los desafíos y las ambiciones regionales.

1. Atraer talento empresarial a Navarra

TASS hace las siguientes recomendaciones para **atraer trabajadores inmigrantes cualificados**:

1. Para el corto plazo, la estrategia de atracción de talentos de Navarra debería dirigirse a **atraer talentos emprendedores** para garantizar la creación de nuevas empresas y empleo.
2. **La cooperación público -privada es esencial**. Las instituciones públicas pueden facilitar herramientas y servicios para atraer talentos. El sector privado debe asumir el liderazgo en la atracción de migrantes laborales individuales.

3. Las cualidades de Navarra no son ampliamente conocidas por los talentos internacionales. **Navarra necesita crear y comunicar una clara imagen de marca de la región** para ser visible y atraer a trabajadores inmigrantes.
4. La atracción de talentos requiere **programas específicos para atraer talentos internacionales**, tales como el programa Entrepreneurship Master creado por **TASS**. También se necesitan servicios de apoyo para ayudar a los talentos en la organización de los permisos, el alojamiento, los servicios financieros, el aprendizaje de idiomas, etc.

Quality of Life demuestra que la región de **Navarra es atractiva principalmente para los talentos que valoran un buen equilibrio entre el trabajo y la vida social**, vínculos estrechos con la familia y los amigos, una ciudad con una gran variedad de servicios de buena calidad fácilmente accesibles, rodeada de atractivos paisajes naturales.

Las recomendaciones para mejorar aún más la calidad de vida a los ojos de los trabajadores altamente cualificados en Navarra son:

- Fortalecer el sistema de **educación pública**
- Aumentar la sostenibilidad en el **transporte y la conservación de la naturaleza**
- Mejorar la calidad de las instalaciones de **turismo y cultura**
- Mejorar las **infraestructuras de conexión** hacia la región y desde ella

BUTTON enfatiza el hecho de que **el marketing regional para atraer talentos será más eficaz entre las personas y las empresas que ya están familiarizadas con una región**. Es aconsejable desarrollar acciones específicas de marketing para volver a atraer y unir a este grupo destinatario de antiguos residentes a la región donde crecieron o estudiaron – un enfoque llamado marketing de lugar ‘en caliente’.

2. Educación, talento y capital humano

LaGoTa desarrolló el **Grupo de Acción Local sobre el Talento** - un modelo de cooperación que permite a las empresas, la educación y las autoridades establecer rápidamente iniciativas concretas para el mercado de trabajo impulsadas por las empresas y arraigadas en las potencialidades de las comunidades locales.

En Navarra esto dio lugar a una revisión de los planes de estudios para optimizar las posibilidades de empleo de los titulados y un plan para fomentar el aprendizaje de idiomas en la educación formal y en el trabajo. **Se recomienda que las partes interesadas en Navarra sigan el modelo de cooperación LAGOTA como parte integrante de la estrategia MODERNA.**

STEP forward presenta buenas prácticas en la **cooperación entre educación, política y empresas para optimizar la empleabilidad de los graduados:**

- Los centros educativos pueden dar a las empresas un papel estructural en el diseño de los planes de estudios (por ejemplo, un ‘comité de asesoría profesional’).
- Introducir programas de estudios duales que combinen la formación teórica con el aprendizaje basado en las prácticas en una empresa. Esto crea oportunidades del mercado de trabajo para los estudiantes y las empresas.
- Organizar actividades de establecimiento de contactos entre los (pre)graduados y las empresas, tales como ferias de empleo y visitas a empresas.

3. *Involucrar a los clústeres en las políticas relativas al capital humano*

BPCM subraya que **los clústeres pueden apoyar la política regional para el capital humano.** Estos deberían estar integrados en las estructuras de desarrollo y aplicación de políticas con objetivos claros para contribuir al crecimiento económico regional.

2.5. I SEMINARIO CSPT. (17-DIC-2013). CONCLUSIONES

- **Comisión Talento CSPT.** La Comisión ha aglutinado a un grupo de agentes interesados cuyas líneas de trabajo pueden continuar, aunque sea sólo a título de compartir información, en el espacio de trabajo de InfoLocal.
- **Monitorización.** Deben “monitorizarse” las líneas de acción establecidas: definición y coordinación de políticas, Imagen de Navarra, la Formación y el Campus de excelencia y la relación con el Plan Moderna (sector empresarial).
- **Benchmarking.** Debe hacerse un seguimiento de lo que hacen otras regiones “a modo de benchmarking”, de buenas prácticas y estudios de caso.
- **Cooperación y colaboración entre agentes.** Interés de grupos de trabajo. Universidad-Empresa-Gobierno.

1. ACCIONES. ¿Qué acciones propondría para mejorar la atracción, retención y retorno del talento a Navarra?

- **Adecuación a empresas.** Talento no solo como preparación individual, afecta a profesionales que aportan valor añadido a bienes y servicios y cuyo talento es útil para las empresas por adaptarse a sus necesidades.
- **Cooperación y colaboración** entre agentes. Interés de grupos de trabajo.
- **Dificultad Financiera.** No se puede separar talento de la situación real, por falta de recursos y presupuestos y siendo la financiación clave, a corto la situación es difícil.
- **Estrategia en Navarra.** La situación real en Navarra es dura, la estrategia a corto es dar salida y retención al talento general existente en Navarra, unido a la atracción de talento emprendedor, y a medio plazo que aporte valor añadido a las empresas.
- **Marca de Navarra.** La calidad de vida de Navarra se percibe como muy buena, pero hay problema como marca Navarra que no existe. (ej: Navarra no se sitúa en los circuitos de talento internacionales).
- **Proyecto BrainFlow.** Al principio centrado en talento muy cualificado, evoluciona en plantear oportunidades para la retención y vuelta. Los estudios detectan dificultad para entrar en la sociedad navarra y la limitación del inglés. Puntos a favor: educación, salud, etc, baja criminalidad.
- **Orientar al emprendimiento** (existen muchas personas con alto índice de formación).
- **Empresas-Universidad.** 1. Información de los talentos existentes (empresas). 2. Agrupar dichas empresas (o sus departamentos de información) + centros formativos específicos en un “polígono de talento”. Esta iniciativa ya la han puesto en marcha otras CCAA. 3.- Fomentar, adecuar convenios de colaboración UPNA-UN con empresas y sector público.
- **Formación de cluster:** información+empresa+formación

2. POLÍTICAS DEL GOBIERNO. ¿Considera que las políticas de Gobierno de Navarra son las apropiadas? ¿Están funcionando? ¿Por qué?

- **Calidad de vida.** El talento está relacionado con el éxito de las políticas de mantenimiento del estado de bienestar y calidad de vida.
- **Marca regional.** Como norma general se considera que existe suficiente aporte en la divulgación de la “marca Navarra” en relación con políticas propias de calidad de vida. No

obstante se necesita mejorar la identificación de la marca de Navarra orientada a las necesidades reales que demanda el talento.

- **Sector educativo.** Se señala la necesidad de mejorar la apuesta clara por la promoción del sector público educativo, en todos los niveles.(FP, Universitario) y de su adecuación a la accesibilidad al talento en sentido amplio.

3. LIDERAZGO. ¿Detecta un liderazgo claro en materia de talento por parte de algún organismo?

- **Empresa-Universidad.** En la captación de talento debe coordinarse el papel de las universidades con la necesaria agencia de las empresas en esta materia.
- **Atracción.** Atraer estudiantes de fuera en sentido contrario al que la crisis parece estar promoviendo: la exportación de Talento a Europa Central.
- **Empresas.** Se resalta la importancia del sector empresarial y del seguimiento de políticas relacionadas (EJ: FP, Fondos europeos, Horizon 2020, programa COSME).

3. PROPUESTA DE GESTIÓN

Se realiza una propuesta de gestión de talento

1. SEGUIMIENTO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

- En un proceso dinámico y abierto a mejora, se propone realizar el Seguimiento de los contenidos -identificados en el apartado 2- en materia de:
 1. Definición de políticas
 2. Coordinación
 3. Formación y mejora de habilidades
 4. Mejorar la imagen de Navarra
 5. Implementar proyectos y estrategias
 6. Financiación
 7. UPNA. Campus de Excelencia Internacional.
 8. Planes relacionados con políticas de Talento en Navarra.
 9. Proyecto Europeo Brainflow.

2. COMISIÓN TALENTO CSPT.

- Se propone que con posterioridad a la finalización de los trabajos de la Comisión de Talento de CSPT, prevista para febrero de 2014, se prolongue la actividad de sus miembros compartiendo información y conocimiento en materia de talento. Se utilizará el **espacio de trabajo del CSPT en Info-local** para debatir documentos, cuestiones de interés e información relacionada con la evolución del documento de final de síntesis elaborado.

3. SEGUIMIENTO DE LOS ACTORES DEL MAPA DE AGENTES.

- Se propone que desde el OTN se trabaje de manera coordinada con los agentes identificados en materia de talento y en particular con la **Fundación Moderna**, para evaluar la evolución de las estrategias y resultados, identificar proyectos y campos de mejora, y con el **Servicio de Internacional del Gobierno de Navarra** para poder participar en proyectos de investigación de escala europea relacionados con talento.

4. COMUNICACIÓN, DIFUSIÓN Y FONDO DOCUMENTAL

- Se propone que desde el OTN se ayude a coordinar la difusión de contenidos con acciones como la elaboración de una Observación Territorial que identifique los retos, así como un Seminario de talento y se avance en el fondo documental en materia de talento.

5. BUENAS PRÁCTICAS.

- Se necesita identificar buenas prácticas en relación a talento, y en particular en la relación Educación- Empresa-Empleo, para extraer experiencias y difundir sus resultados.

4. ANEXO: PROCESO Y RESULTADOS DE LA COMISIÓN DE TALENTO

ÍNDICE	ANEXO	DOC. FINAL SÍNTESIS TALENTO
A.- OBJETIVOS Y TAREAS DE LA COMISIÓN. TABLA DE SEGUIMIENTO		
	A.1. CREACIÓN DE LA COMISIÓN DE TALENTO CSPT	
	A.2. OBJETIVOS DE LA COMISIÓN	
	A.3. TABLA DE SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Y TAREAS	
	A.4. TAREAS Y RESULTADOS	
1.	COORDINACIÓN CSPT Y BRAINFLOW	
2.	COORDINACIÓN Y DIFUSIÓN	
	I SEMINARIO CSPT (17-DIC-2013). CONCLUSIONES	
3.	RESULTADOS DE POLÍTICAS DE TALENTO EN NAVARRA	
	1. PLAN MODERNA	
	2. PLAN INTERNACIONAL DE NAVARRA 2013-2016	
	3. IV PLAN TECNOLÓGICO DE NAVARRA 2012-2015	
	4. PLAN DE EMPRENDIMIENTO DE NAVARRA 2013-2015	
	5. ESTRATEGIA Y PLAN INTEGRAL DE JUVENTUD DE NAVARRA 2013-2016	
4.	RESULTADOS DEL PROYECTO EUROPEO BRAINFLOW	
	1. RESULTADOS DEL FORO ÁGORA TALENTIA (PAMPLONA, 30-31 MAYO 2013)	
	2. RESULTADOS DEL SEMINARIO OPEN DAYS (BRUSELAS, 9 OCT 2013)	
	3. RESULTADOS DEL SEMINARIO FINAL BRAINFLOW (DUSSELFORD, 28 ENE 2014)	
	4. RESULTADOS DE LOS 8 SUBPROYECTOS BRAINFLOW (11 ABR 2014)	
	1. BORDINFO. Border Information Centres	
	2. BPCM. Best practice cluster management	
	3. BRAND. Border Regions Alumni Network Development	
	4. BUTTON. Push the Right Button	
	5. LaGoTa. Local Action Groups on Talent	
	6. QUALITY OF LIFE. Quality of Life for Talents	
	7. STEP Forward – Students, Teachers, Entrepreneurs, Policy Makers Network development	
	8. TASS. Talent Attraction Support Services	
	5. FICHAS DE LOS 8 SUBPROYECTOS BRAINFLOW (11 ABR 2014)	
5.	ESTUDIO DOCUMENTOS TALENTO	
	1. CD CON DOCUMENTACIÓN SOBRE TALENTO	
	2. APORTACIONES MIEMBROS DE LA COMISIÓN	
	2.1. APORTACIÓN DE D. EUGENIO EZQUERRA COBERTERA – 17 MARZO 2013	
	2.2. LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA EN RELACIÓN AL TALENTO (BELÉN IRAIZOZ, NOV 2013)	
6.	METODOLOGÍA	
	1. MAPA DE AGENTES DE TALENTO	
	2. DIAGNÓSTICO Y DAFO	
	3. CONCLUSIONES Y SÍNTESIS	
	4. CUADRO DE CHEQUEO (MAYO 2013)	
	5. GLOSARIO DE TÉRMINOS	
	6. INDICADORES DE SEGUIMIENTO	
	7. BIBLIOGRAFÍA DE TALENTO	

