



HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES LOCALES DE EMPLEO



EDITA

DIPUTACIÓN DE GRANADA

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN

La Chica Aranda, Juan Ramón

JEFE DE SERVICIO DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

EQUIPO TÉCNICO Y REDACTOR

Yolanda Calvo Gámez

TÉCNICA SUPERIOR EN DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

Juan Antonio García Huertas

TÉCNICO SUPERIOR EN DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

M^a José Gonzalez Porras

TÉCNICA SUPERIOR EN DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

Ana Pérez Valverde.

TÉCNICA SUPERIOR EN DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

Francisca Vega Guzmán

TÉCNICA SUPERIOR EN DESARROLLO. DIPUTACIÓN DE GRANADA

DEPOSITO LEGAL

GR 101 - 2015

HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES LOCALES DE EMPLEO

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	5
2. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN PLAN LOCAL DE EMPLEO?	7
3. ¿QUIÉN PARTICIPA EN UN PLAN LOCAL DE EMPLEO?	9
4. INFORMACIÓN NECESARIA PARA UN PLAN LOCAL DE EMPLEO	11
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	24
6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES	33
7. DOCUMENTO PLAN LOCAL DE EMPLEO. APROBACIÓN	41
8. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	45
9. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	49
10. EVALUACIÓN	53
11. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	57



PRESENTACIÓN

1

La presente herramienta metodológica es una de las medidas previstas ejecutar en el **Proyecto GRANADAEMPLO II**, cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE), en el marco del Pacto por el Empleo de la provincia de Granada.

Tiene un enfoque territorial que apuesta por los procesos de desarrollo participativos de abajo a arriba, ofreciendo la posibilidad de realizar Planes Locales de Empleo, en territorios que por sus características requieran acciones personalizadas complementarias a las políticas europeas, estatales y regionales.

El objeto de esta herramienta es facilitar a las entidades locales de la provincia de Granada (*municipios, mancomunidades, consorcios...*), una metodología para la confección de Planes Locales de Empleo, posibilitando la planificación de actividades que supongan un compromiso local en la programación, ejecución y evaluación de objetivos y actividades encaminadas a la creación de más y mejores empleos, a través de la participación y cohesión social de cada territorio.

El Plan Local de Empleo debe tomar en consideración, como punto de partida, las Políticas Activas de Empleo gestionadas por el Servicio Andaluz de Empleo (SAE) de la Junta de Andalucía, la Estrategia Europea 2020 y, a escala nacional, la Estrategia Española de activación para el Empleo 2014-2016, que mediante los Planes Anuales de Política de Empleo junto con las políticas autonómicas en la materia, están poniendo de manifiesto una tendencia general hacia la descentralización y un apoyo cada vez mayor a la Economía Local, dando sentido a la formulación de Planes Locales de Empleo.

Los temas que se abordarán en esta guía describen qué es un Plan Local de Empleo, los pasos para su elaboración y desarrollo y las herramientas metodológicas a utilizar.

La herramienta se inicia con una explicación sobre quiénes van a participar en el Plan Local de Empleo y cómo se va a realizar el diagnóstico inicial y el análisis de la situación de partida en materia de empleo y promoción económica en el territorio, para a continuación entrar en el diseño del plan y la formulación de objetivos y actuaciones concretas.

También recoge y explica cómo debe realizarse el seguimiento de la ejecución del Plan Local de Empleo y su evaluación, lo que permitirá a la entidad local sucesivas reformulaciones del mismo.

Es deseo del grupo de trabajo del **Proyecto GRANADAEMPLO II** que esta herramienta pueda ser útil. Para ello, se ha pensado en el personal técnico, que posiblemente se enfrente por primera vez ante este reto y se ha tratado de complementar teoría y práctica en este documento que esperamos les sea de ayuda.

Diputación Provincial de Granada

¿QUÉ ES Y PARA QUE SIRVE UN PLAN LOCAL DE EMPLEO?



¿Qué es un Plan Local de Empleo?

Planificar, en general, es elaborar de forma sistemática un plan de actuaciones para lograr uno o varios objetivos. La planificación implica una solución y se vale de un proceso para alcanzarla.

En nuestro caso el Plan Local de Empleo es un plan de acción ideado para lograr el cumplimiento de una serie de objetivos relacionados con el empleo y la promoción económica en nuestro territorio.

La planificación es necesaria, ya que si no la hacemos fijando metas temporales, no tendremos capacidad para cumplir objetivos. La planificación nos permite anticipar los posibles escenarios con sus problemas y sus soluciones y, además, planificar incentiva la acción.

Este Plan Local de Empleo, con sus acciones, se plasmará en un documento que nos servirá de guía durante el tiempo de su ejecución.

¿Para que sirve un Plan Local de Empleo?

Sirve para “intervenir” en un territorio, es decir, mediante el desarrollo de acciones planificadas generar un cambio en positivo que lleve a un aumento de las oportunidades de empleo y de la calidad de vida de los habitantes de nuestro territorio.

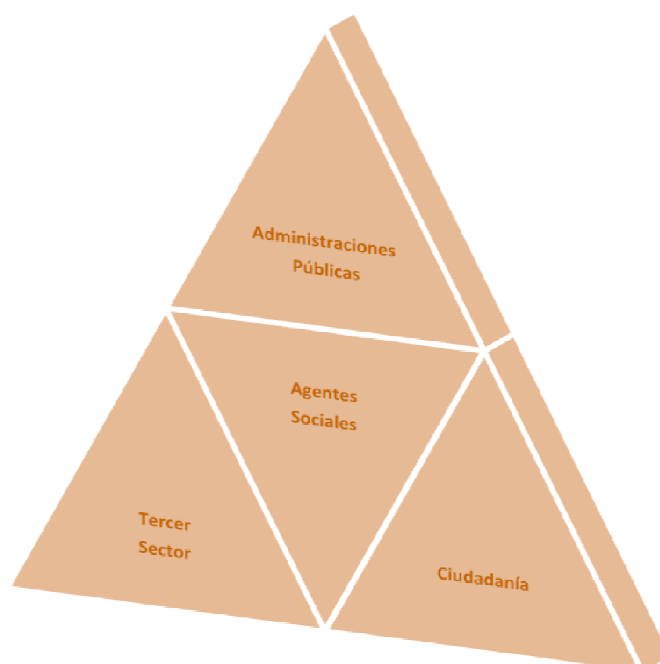
Sirve asimismo, para fijar mediante los objetivos del Plan Local de Empleo, la base de una política activa de desarrollo local, creación de empleo y promoción económica que mediante la movilización todos los recursos disponibles en

nuestro territorio consiga una complementariedad de todas las medidas que se implementen.

¿Como debe realizarse el Plan Local de Empleo?

Para que el Plan Local de Empleo sea exitoso debe nacer desde el principio como el resultado de la participación, el consenso y el compromiso de todas las partes implicadas en el territorio en la resolución de las problemáticas locales relacionadas con el Empleo.

En consecuencia, su elaboración, ejecución y evaluación se hará de modo colaborativo entre las administraciones local, autonómica y nacional, los agentes sociales del territorio (sindicatos y organizaciones empresariales), el tercer sector y la ciudadanía, constituyendo este consenso y compromiso mutuo de aplicación de las medidas de empleo diseñadas, un pacto local por el empleo.



No existe un modelo único en la metodología de elaboración de Planes Locales de Empleo, pero si creemos que se deben contemplar unos *principios informadores básicos*, como son: sintonía con las políticas, estrategias y legislaciones de empleo a nivel comunitario, estatal y regional; adaptación a un modelo de desarrollo sostenible que equilibre lo social, lo económico y lo medioambiental; atención prioritaria a las necesidades de los colectivos más necesitados de nuestro territorio; consideración de la perspectiva de género y la igualdad de oportunidades; estimación del capital social como factor estratégico de desarrollo y fomento de la cooperación y competitividad empresarial.

¿QUIÉN PARTICIPA EN UN PLAN LOCAL DE EMPLEO?

3

¿Quiénes deben participar en la confección del Plan Local de Empleo?

La organización de la participación es fundamental tanto en la fase de análisis y diagnóstico, como en la de formulación de objetivos y planificación de acciones o en la ejecución del Plan Local de Empleo.

Para ello debemos detectar qué personas, instituciones o colectivos de nuestro territorio están afectadas por la problemática del empleo, los agruparemos por categorías, verificaremos qué entidades o personas que tengan voz en procesos representativos son precisas y trataremos de identificar en ellas a una persona interlocutora válida.

También consideraremos si participan como personas o entidades beneficiarias directas o indirectas e interesa que sepamos si apoyan la iniciativa o se oponen a ella. Para este fin podemos utilizar una matriz similar a la que se propone:

	Beneficiarios Directos del Plan Local de Empleo	Beneficiarios Indirectos del Plan Local de Empleo	A favor del Plan Local de Empleo	En contra del Plan Local de Empleo
Entidades Públicas				
Entidades Privadas				
Empresariado				
Ciudadanía				

Esta identificación pretende que los participantes se conviertan, junto con la entidad promotora del Plan Local de Empleo, en coprotagonistas de su elaboración, dando especial relevancia al Análisis DAFO y CAME, donde se analizarán los problemas, los objetivos y las posibles alternativas de acción del Plan Local de Empleo de su territorio.



INFORMACIÓN NECESARIA PARA UN PLAN LOCAL DE EMPLEO

4

Para realizar un diagnóstico sobre cuál es la *realidad actual* del territorio en el que vamos a desarrollar nuestro Plan Local de Empleo, debemos previamente recoger toda aquella información que sea necesaria para realizar el análisis de la situación territorial en términos de Empleo.

La mejora que pretendemos con nuestra *intervención* tiene que basarse en el conocimiento profundo del territorio, ya que sólo así conoceremos las fortalezas y debilidades de la zona y podremos establecer las estrategias a seguir.



El Plan Local de Empleo siempre ira referido a un territorio concreto (municipio, comarca...)

Se recomienda en esta fase de diagnóstico participen las mismas personas que más tarde elaborarán el Plan y que se cuente con los agentes sociales del territorio en el que vamos a intervenir para así tener una visión mas global de la situación.

Es necesario tener previsto una forma de actualización de la información porque la realidad es cambiante y los datos que obtengamos sobre el territorio en el momento del diagnóstico se van modificando en el tiempo.

El objeto principal de nuestro trabajo de recogida de información es *la problemática del empleo en nuestro territorio* y lo conoceremos mediante la recopilación de una serie de variables territoriales actualizadas (*siempre que podamos desagregadas por sexo*), relativas a la demografía, al mercado de trabajo, las empresas existentes, las infraestructuras y servicios o el medio ambiente, entre otras.

La información que recojamos debe estar actualizada, ser relevante para nuestro Plan y obtenerse de fuentes de confianza.

A gran parte de esta información es posible acceder a través de las fuentes secundarias internas procedentes de Diputación: *Observatorio Territorial de Estudios y Análisis (OTEA)* y *Estudios Prospectivos de Necesidades Formativas en materia de Empleo* que analizan los contextos socioeconómicos, los sectores empresariales, el mercado de trabajo, la generación de empleo a corto y medio plazo, el capital humano y la oferta formativa en los distintos territorios de la provincia de Granada.

En el siguiente cuadro podemos ver un ejemplo de estructura de datos básicos referidos a la promoción económica y el empleo en un territorio.

Geografía
Descripción
Economía
Descripción
Demografía
Población
Crecimiento Vegetativo
Esperanza de Vida
Migración
Mercado de Trabajo
Empleo
Perfil de las personas ocupadas
Desempleo
Perfil de las personas desempleadas
Contratación Laboral
Estructura Productiva
Estructura Empresarial y Sectores de Actividad
Sociedades Mercantiles
Actividades Profesionales
Formación
Nivel Formativo de la Población
Principales Infraestructuras y Servicios
Descripción
Medio Ambiente y Naturaleza
Descripción

Siempre deberemos considerar la evolución de los indicadores en el tiempo y realizar comparativas a nivel comarcal (o zonal), provincial, autonómico y/o nacional.

A modo de ejemplo reproducimos a continuación una *descripción básica* de los apartados sobre geografía y economía de una Comarca, en este caso, la de Guadix:

GEOGRAFÍA

La Comarca de Guadix está situada en la parte centro este de la provincia de Granada, limita con Baza al este, los Montes Orientales al norte, Alfanevada al oeste y la Alpujarra Granadina al sur, así como con la Alpujarra Almeriense y Los Filabres, Tabernas al sureste, ya en la provincia de Almería.

La Meseta, entre los municipios de Diezma y Gor, forma la altiplanicie más elevada de Europa con una altitud media superior a los 1.000 m.

ECONOMÍA

La altitud de esta zona y su calidad atmosférica han atraído importantes inversiones en plantas de generación eléctrica termosolar. Este sistema de generación eléctrica se ha completado con la producción eólica. La zona de Guadix es un referente en la producción de energías alternativas.

La base de su economía es tradicionalmente la actividad agraria, aunque requiere del desarrollo de una industria agroalimentaria y de un mayor nivel de asociacionismo.

En esta zona de Guadix ha sido muy importante la minería, actualmente en declive tras el cierre de las explotaciones.

La ciudad de Guadix se configura como un centro funcional consolidado que se caracteriza por la tercerización y una relativa pérdida de la importancia del sector agrario.

La actividad industrial está sufriendo un proceso de recesión y se concentra básicamente en la capital comarcal y en los municipios circundantes. La superficie de cultivo puesta en regadío va adquiriendo cada vez mayor relevancia.

Se ha introducido este sistema de cultivo en algunas extensiones de olivares con la finalidad de intensificar su productividad. Además, se ha incrementado la superficie dedicada a los frutales, fundamentalmente al melocotonero, que se cultiva a pesar de las características climáticas que a veces pone en peligro sus cosechas.

Fuente: Estudio Prospectivo de Necesidades Formativas en materia de Empleo en la Comarca de Guadix

Fuentes de Información Primarias

La información que recopilemos la podemos obtener de fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que nosotros mismos diseñaremos para nuestro Plan Local de Empleo (encuestas, entrevistas...) y las fuentes secundarias han sido diseñadas previamente para otro fin, pero muchas veces contienen datos que son pertinentes para nuestra investigación.

Por su parte, las fuentes primarias pueden ser cuantitativas o cualitativas. Con las cuantitativas conoceremos números y cantidades necesarios para saber la realidad de nuestro territorio y con las cualitativas sabremos opiniones sobre la realidad del mismo.

Para obtener la información primaria, la población del territorio es la fuente esencial tanto cuantitativa como cualitativamente y obtenemos además un doble beneficio: Fomentamos la meditación participativa sobre la problemática del empleo en el territorio y promovemos el compromiso hacia las futuras acciones diseñadas en el Plan Local de Empleo.

Obtención de Información Cuantitativa

La Encuesta



Nos permite extraer de la población, información cuantitativa que no viene expresada en las fuentes secundarias.

Tendremos que decidir el objeto de investigación (necesidades de formación, carencias en infraestructuras territoriales, actividades empresariales no regularizadas, puestos profesionales de difícil cobertura, etc.), la muestra seleccionada (grupo de personas o entidades a las que vamos a encuestar) y el tipo de encuesta elegida (personal, telefónica, vía email, etc.), que dependerá en gran medida de la entidad, tiempo y recursos disponibles para la confección del Plan Local de Empleo.

Cuando hayamos decidido el tipo de encuesta, hay que diseñar las preguntas que van a formar parte del cuestionario.

En el cuestionario debe figurar una explicación sobre el motivo de la investigación, cómo y por qué se han elegido estos participantes, cual es la entidad local promotora del Plan Local de Empleo y sus instrucciones de cumplimentación.

Las respuestas se analizarán en base a la previa codificación de las preguntas y tras el procesamiento de los datos obtenidos, se emitirá un informe en el que consten las conclusiones que nos servirán para la elaboración del Plan Local de Empleo.

En la página siguiente se muestra, a modo de ejemplo, un modelo de encuesta sobre necesidades formativas en materia de empleo realizada a un grupo de informantes clave de un territorio.

Se puede obtener más Información sobre como confeccionar encuestas en:

http://www.ine.es/explica/explica_pasos_primera_encuesta.htm

Obtención de Información Cualitativa

La Entrevista



La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la que uno de ellos (entrevistador) pregunta. Estas personas dialogan sobre una cuestión determinada, en nuestro caso el empleo y la promoción económica del territorio, teniendo un propósito profesional, la elaboración del un Plan Local de Empleo.

ENCUESTA A INFORMANTES CUALIFICADOS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN MATERIA DE EMPLEO

El encuestador realizará una introducción previa expondrá los objetivos de la encuesta, su contexto y el tipo de respuestas

Nota: La información contenida en esta entrevista queda protegida por la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal. Los datos sobre la empresa serán agregados estadísticamente con el resto de información, impidiendo su individualización. Los datos del entrevistado o encuestado no permanecerá en ningún fichero o base de datos

COBERTURA DE PERFILES

P.1. ¿Piensa que las empresas de la zona se encuentran con la necesidad de atraer personal externo al territorio para ocupar determinados puestos? – Si / No –

P.2. ¿En qué perfiles profesionales? – Enumerar –

P.3. ¿Qué perfiles profesionales cree que resultan de difícil cobertura? – Enumerar –

NECESIDADES DE FORMACIÓN

P.4. ¿La oferta formativa de la zona da respuesta real a necesidades de capacitación para el empleo? – Si / No –

P.5. ¿Cómo debería mejorarse? – Enumerar – (Indicar área de formación, nivel y tipo: cursos, FP, formación no reglada, etc.)

P.6. En base a la orientación económica de la zona, ¿qué necesidades formativas podrían tener los profesionales en activo, de cara a mejorar sus perspectivas laborales? – Enumerar – (Indicar área de formación, nivel y tipo: cursos, FP, formación no reglada, etc.)

P.7. ¿Qué líneas de formación podrían mejorar la empleabilidad de las personas en situación de desempleo? – Enumerar – (Indicar área de formación, nivel y tipo: cursos, FP, formación no reglada, etc.)

ACTIVIDADES EN CRECIMIENTO

P.8. ¿Cuáles cree que serán actividades empresariales en crecimiento en la zona? – Enumerar –

P.9. ¿Cree que generarán empleo? – Si, bastante / Si, algo / No sabría decir / Poco – ¿Bajo qué perfiles? – Enumerar –

P.10. ¿Cuál cree que será el papel de los sectores tradicionales en las zonas en la generación de empleo? – Declive / Pérdida de peso / Mantenimiento / Expansión – (Sectores tradicionales son aquellos que tradicionalmente han representado la base productiva de la comarca)

P.11. ¿Cree que generarán empleo? – Si / No – ¿Bajo qué perfiles? – Enumerar –

COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

P.12. ¿Qué colectivos identificaría como en riesgo de exclusión social o laboral en esta zona?

- Personas afectadas por una minusvalía física, psíquica o sensorial.
- Personas sometidas a maltrato físico o psíquico.
- Personas en proceso de rehabilitación o reinserción social tales como ex toxicómanos o ex reclusos.
- Personas pertenecientes a etnias desfavorecidas o minoritarias en la sociedad.
- Inmigrantes.
- Jóvenes que no han superado la enseñanza obligatoria.
- Cuidadores no profesionales que atienden a personas en situación de dependencia.
- Otros: – Enumerar –

P.13. ¿Qué acciones formativas sería de mayor utilidad para estos colectivos? – Enumerar – (Indicar área de formación, nivel y tipo: cursos, FP, formación no reglada, etc.)

DATOS DE CONTROL

Nombre del entrevistado y entidad a la que representa:

Municipio en el que se localiza su actividad principal o la sede de la entidad a la que representa:

Esta técnica de recolección de información va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se suele recurrir a una guía (formulario o esquema de cuestiones a tratar) que han de orientar la conversación.

La información que el entrevistador obtiene a través de la entrevista es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuestas escritas de, por ejemplo, una encuesta.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores del territorio donde vamos a implementar el Plan Local de Empleo quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc. Aspectos que por su naturaleza son casi imposibles de observar desde fuera.

Usaremos el modelo denominado *entrevista no estructurada* que es más flexible y abierta, en ella el entrevistador puede modificar el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los entrevistados.

Mediante la entrevista, conoceremos las circunstancias productivas y sociales del territorio y podremos valorar los pros y contras de la introducción de las intervenciones (actuaciones del Plan Local de Empleo) que estamos preparando.

Para que esta actividad tenga éxito, siempre habrá que explicar de forma previa el proceso y objeto de la entrevista.

Para llevar a cabo la selección de las personas entrevistadas, optaremos por agentes representativos de la zona que estén trabajando en los temas objeto de la investigación: el empleo, la formación y la promoción económica del territorio.

Una vez terminadas las entrevistas y contando con toda esta *información*, será mucho más sencilla la preparación de la siguiente técnica, los *Grupos de Discusión*, puesto que la tomaremos como punto de partida para contrastar la opinión de sus participantes.

En el siguiente *cuadro* mostramos, a modo de ejemplo no taxativo, algunas de las personas clave en materia de empleo y promoción económica que pueden ser objeto de nuestra entrevista.

Responsables Institucionales Locales	Gerentes y/o técnicos/as de Mancomunidad
Gerentes y/o técnicos/as de Grupo de Desarrollo Rural	Gerentes y/o técnicos/as de Consorcio
Técnicos/as Locales de Empleo	Personal técnico de Empleo del SAE
Representantes de organizaciones sindicales	Representantes de organizaciones empresariales
Representantes de asociaciones representativas en materia de Desarrollo Local, Formación y Empleo	Responsables de entidades que gestionen Planes de Formación para el Empleo (FPE) y de Programas Ocupacionales

El Grupo de Discusión



El Grupo de Discusión, es una técnica cualitativa que recurre a la entrevista realizada a todo un grupo de personas para recopilar información relevante sobre un tema elegido, en nuestro caso el empleo y la promoción económica del territorio.

Lo que se busca es que los componentes del grupo intercambien opiniones con el fin de conocer su punto de vista sobre un tema concreto para posteriormente sacar unas conclusiones.

Los Grupos que organizamos en esta fase de obtención de información para la elaboración de nuestro Plan Local de Empleo deben estar muy bien planificados, tanto en los objetivos que queremos conseguir como en los contenidos, ya que tenemos que intentar enfocar la opinión de los asistentes hacía los temas relacionados con el Empleo y el territorio que queremos tratar.

Otro factor importante es el número de participantes, no puede ser un número elevado, se recomienda que sean entre 5 y 10 personas. En relación al tiempo es necesario encontrar un equilibrio, la personas necesitan tiempo para expresar las ideas que tienen y que además irán surgiendo a lo largo de la discusión, pero un

tiempo excesivo puede hacer que los participantes vayan perdiendo interés y concentración, no se deberá alargar más de noventa minutos.

Comenzada la discusión el moderador tendrá que formular preguntas abiertas, recoger los datos y observar atentamente lo que los participantes hagan o digan. Deberá establecer el tema de discusión, dinamizar la discusión y limitar la duración de las intervenciones y de la propia sesión marcando el inicio y el final.

Con la utilización de esta técnica obtendremos información a propósito del tema que queremos conocer, de forma muy rápida, trabajando con un grupo reducido de personas directamente involucradas en la problemática que rodea al empleo. Además, nos permitirá comprender la actitud del grupo con respecto al objeto de investigación.

Formulario del Plan Local de Empleo

Conforme avanzamos en la elaboración del Plan Local de Empleo debemos ir plasmando los avances en un documento. Podemos utilizar el modelo y formato que prefiramos, no obstante, se ha elaborado de forma orientativa y como ANEXO de esta *Herramienta* un FORMULARIO PDF editable de recogida de los datos de nuestro Plan Local de Empleo.



Fuentes de Información Secundarias

Las fuentes secundarias que vamos a utilizar son aquellas que aun habiendo sido diseñadas previamente para otro fin, contienen datos que son pertinentes para la elaboración de nuestro Plan Local de Empleo.

Podemos clasificarlas en función a su disponibilidad en internas, que son aquellas que ya posee la entidad local que realiza la investigación (para esta herramienta hemos considerado las fuentes secundarias internas con que cuenta la Diputación de Granada), y externas, que obtenemos de otras instituciones.

Como primer paso es interesante elaborar un listado de fuentes a consultar, lo que nos ayudará a tener una primera impresión general sobre el entramado de información que queremos formar.

Recopilar esta documentación servirá para situar al equipo responsable del Plan Local de Empleo ante la realidad a estudiar, así mismo será el soporte cuantitativo motivo de análisis y debate en posteriores reuniones (entrevistas, grupos de discusión...), y justificará las propuestas del Plan Local de Empleo a elaborar.

De este modo, algunas fuentes fundamentales de información secundaria que se pueden utilizar son las siguientes:

INTERNAS

(Diputación de Granada)

Las siguientes fuentes son pertinentes en la elaboración de un Plan Local de Empleo y están a disposición de todas las entidades locales de la provincia de Granada.

Observatorio Territorial de Estudios y Análisis (OTEA)

El *Observatorio Territorial de Estudios y Análisis* es un dispositivo concebido como una página web desde la que se ofrece la posibilidad de examinar detalladamente la situación socioeconómica de todos los municipios de la provincia de Granada a través de su Sistema de Información Socioeconómica (SIS).

El SIS es un banco de información estadística estructurado en cuatro campos (territorios, áreas temáticas, datos e indicadores y años). La composición y funcionalidad de estos campos y sus interrelaciones, permiten realizar un sinfín de consultas dinámicas sobre la provincia y sus municipios para todos los años para los que el dato dispone de información estadística. El resultado de una consulta genera información contenida en tablas, gráficos, mapas y fichas.

El sistema permite la exportación de datos a hojas de cálculo y la presentación de los mismos en formato PDF.



www.oteagranada.com

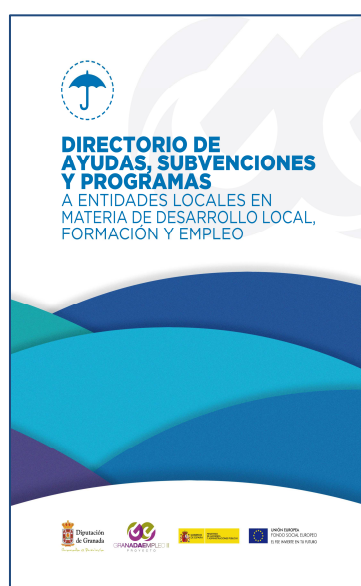
Servicio de Alerta: “Desarrollo Provincial Informa”

Información relativa a convocatorias de subvenciones y ayudas nacionales, regionales y europeas para el desarrollo económico y el empleo de la provincia, información relevante para el desarrollo provincial (noticias, planes de desarrollo, perspectivas financieras, gestión de fondos...) y novedades del ámbito europeo (noticias, búsquedas de socios, convocatorias...).

Directorio de Ayudas, Subvenciones y Programas a Entidades Locales en materia de Desarrollo Local, Formación y Empleo

Este Directorio, constantemente actualizado, recoge todas aquellas ayudas, subvenciones y programas existentes relativos al desarrollo local, la formación y el empleo, de las que pueden ser *beneficiarias* las entidades locales.

Recoge los datos básicos (denominación, organismo concedente, ámbito de actuación, descripción, beneficiarios...), la convocatoria, la legislación asociada y la forma de solicitud.



www.granadaempleo.es/directorioayudassubvencionesyprogramas

Directorio Provincial de Recursos de Desarrollo Local, Formación y Empleo

Este *Directorio*, constantemente actualizado, recoge, información permanentemente actualizada a nivel municipal, sobre que recursos cuentan en su territorio en relación al desarrollo local, la formación y el empleo.

Recoge además de la denominación del recurso, los datos básicos de contacto (dirección postal, teléfono, web, email), una descripción de los servicios que presta cada recurso, así como del ámbito geográfico de actuación cuando este es superior al municipal.



www.granadaempleo.es/directoriorecursos

Estudio Prospectivo de Necesidades Formativas en materia de Empleo en la Provincia de Granada

Este *Estudio*, realizado en 2014, ha detectado de forma exhaustiva las necesidades formativas en los distintos territorios de la Provincia de Granada con la intención de dimensionar adecuadamente los planes de formación para el empleo que mejoren la empleabilidad de sus poblaciones.

De forma específica, analiza los contextos socioeconómicos, el sector empresarial, las potencialidades para el empleo, el mercado de trabajo y las posibilidades de generación de empleo a corto y medio plazo en cada uno de los territorios.

Analiza, asimismo, la base formativa del capital humano y la oferta formativa en las zonas objeto de estudio.

Detecta las necesidades de formación, especialmente para la inserción de aquellos colectivos en situación o riesgo de exclusión y, en general, en situación de desempleo de las zonas.

Recoge, asimismo, la percepción y propuestas formativas de los agentes sociales y empresariales de las zonas objeto de estudio.



Informe final

Informe final de los 12 estudios prospectivos sobre las necesidades potenciales en materia de formación para el empleo del proyecto Granadaempleo II

http://www.granadaempleo.es/ESTUDIOS/INFORME_FINAL.pdf

Y realiza conclusiones y propuestas concretas en materia de necesidades de formación para cada uno de los siguientes territorios: Alpujarra granadina, Comarca del Valle de Lecrín, Sierra Nevada-Vega Sur, Vega-Sierra Elvira, Alfanevada, Comarca de Huéscar, Comarca de Baza, Comarca de Guadix, Comarca de los Montes Orientales, Comarca de Alhama, Comarca del Poniente Granadino y Comarca de la Costa Tropical.

En la página siguiente aparecen los enlaces a los documentos PDF de los doce estudios territoriales.

EXTERNAS

Se relacionan a continuación, orientativamente, algunas de las *fuentes externas* que podemos consultar a lo largo de la elaboración de nuestro Plan Local de Empleo:

- ✓ Sistema de Prospección Permanente del Mercado de Trabajo de Andalucía
<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/web/es/ARGOS>



- ✓ EPA: Encuesta de Población Activa.
<http://goo.gl/kJdU6>
- ✓ Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE).
www.sepe.es



<http://goo.gl/dSFmZX>



<http://goo.gl/Q7Z8O7>



<http://goo.gl/5ziUZ5>



<http://goo.gl/eU61uA>



<http://goo.gl/W28o4g>



<http://goo.gl/mysqb4>



<http://goo.gl/LRcKuH>



<http://goo.gl/s0TMbB>



<http://goo.gl/TazImN>



<http://goo.gl/FqbiHQ>



<http://goo.gl/JUBPk5>



<http://goo.gl/5dhvEW>

- ✓ Observatorio Ocupacional del SEPE.
<http://goo.gl/2QBTa7>
- ✓ Observatorio Joven de Empleo.
www.cje.org
- ✓ SAE: Servicio Andaluz de Empleo.
<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo>
- ✓ Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia>
- ✓ INE: Instituto Nacional de Estadística.
www.ine.es



- ✓ INSS: Instituto Nacional de la Seguridad Social.
www.seg-social.es
- ✓ Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
www.empleo.gob.es
- ✓ CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.
www.cis.es
- ✓ ARA: Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía: ARA
<http://andaluciarural.org>
- ✓ Barómetro Social de España.
www.barometrosocial.es
- ✓ Webs de la Mancomunidad, Consorcio y Grupo de Desarrollo Rural de la zona.
- ✓ Memorias de instituciones y organizaciones empresariales (Cámara de Comercio, organizaciones y asociaciones empresariales de la zona, etc.)
- ✓ Estudios sociales y económicos de fundaciones y otras organizaciones de la zona de estudio.
- ✓ Memorias y estudios de organizaciones sindicales.
- ✓ Memorias realizadas para proyectos europeos de desarrollo o de promoción de empleo que se hayan puesto en marcha en la zona.
- ✓ Otros documentos y publicaciones relacionados con la historia social y económica de la zona.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Diagnóstico de la situación actual en materia de empleo

Partiendo de la información recopilada y de forma previa al *Análisis*, el equipo técnico responsable deberá realizar un diagnóstico de la realidad actual en materia de empleo en el territorio de influencia del Plan Local de Empleo.

Este documento de trabajo nos servirá de apoyo a la toma de decisiones a lo largo del proceso de planificación y para detectar las necesidades, problemáticas, puntos de interés y oportunidades de mejora que, posteriormente, nos ayudarán a definir las prioridades que nos llevarán a los objetivos y estrategias de actuación.

El diagnóstico territorial de la situación actual en materia de promoción económica y empleo deberá tener en cuenta, como mínimo, los siguientes aspectos:

- El Empleo -

- Evolución del empleo: Comparación con el nivel comarcal (o zonal), provincial, autonómico y nacional.
- Personas ocupadas por sexo y edad.
- Personas ocupadas por sectores de actividad.
- Nivel educativo de las personas ocupadas.

- El Desempleo -

- Evolución del desempleo: Comparación con el nivel comarcal (o zonal), provincial, autonómico y nacional.
- Personas desempleadas por sexo y edad.
- Personas desempleadas por ocupación solicitada.
- Nivel educativo de las personas desempleadas.

- La Contratación Laboral -

- Contratación registrada: Evolución.
- Estabilidad y/o temporalidad de los contratos registrados.
- Temporalidad de los contratos registrados.
- Perfil de las personas contratadas (nivel de estudios, ocupación, etc.)
- Contratación registrada por sexo y edad.



- Estructura Productiva Territorial -

- Estructura de los establecimientos empresariales activos por actividad económica.
- Evolución de las sociedades mercantiles creadas por sector de actividad.
- Licencias de actividad profesional por tipo de actividad.
- Perfil del empresariado de la zona (tamaño, idiosincrasia, etc.).
- Problemas y oportunidades.

- Proyectos futuros generadores de Empleo -

La realidad es cambiante, por lo que es importante que el diagnóstico que hagamos de la situación en materia de promoción económica y empleo se enmarque en un espacio temporal muy cercano a la confección del Plan Local de Empleo.

Análisis de la Información

Una vez finalizada la recogida de información relevante para el Plan Local de Empleo de las fuentes primarias y secundarias y sistematizada en un documento diagnóstico de situación, pasamos a la fase de análisis que nos permitirá, a posteriori, formular los objetivos y planificar las acciones concretas a desarrollar por el Plan.

En esta fase y en las siguientes contaremos con todas aquellas personas e instituciones de nuestro territorio afectadas por la problemática del empleo y que previamente ya han participado en la realización de encuestas, entrevistas y grupos de discusión.

Es importante trasladar a las personas que van a participar en estos análisis las fuentes que tenemos disponibles y el diagnóstico de la situación actual en materia de promoción económica y empleo redactado.

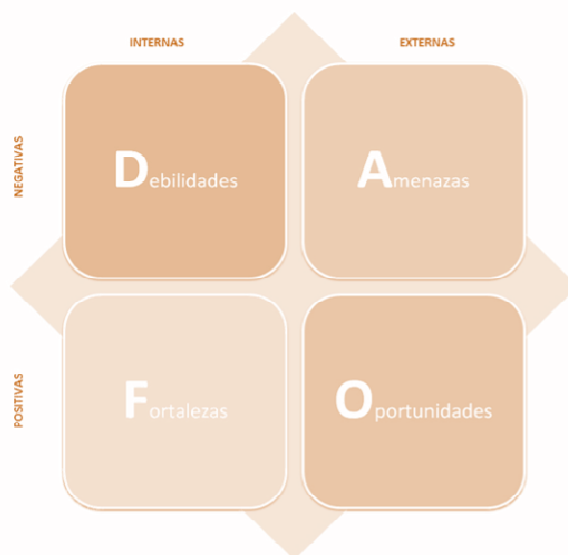
Se quiere con ello, situarlos en una situación “informada” y, asimismo, proporcionarles “voz” en esta fase del proceso, para que perciban claramente que son coparticipes de la planificación local por el empleo en su territorio.

Esta *capacitación* de las personas claves en materia de empleo en el territorio permite que la posterior ejecución del Plan Local de Empleo cuente con la actitud colaborativa de los agentes en el territorio.

Análisis DAFO

El DAFO es un análisis territorial de tipo estratégico de sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Nos permite conocer la situación real en que se encuentra nuestro territorio y planear una estrategia de futuro.



Las *fases del análisis* son las siguientes:

FASE 1.- Elaboración de la Matriz DAFO

Lo primero que haremos es transformar los datos recogidos de las fuentes y la información contenido en el diagnóstico de la situación actual en *Debilidades, Amenazas, Fortalezas u Oportunidades* de nuestro territorio.

Como probablemente la cantidad de información que manejemos sea muy amplia y heterogénea podemos optar por desarrollar varias matrices, una generalista y varias temáticas relacionadas con nuestro Plan Local de Empleo, pero sin perder la visión global del diagnóstico territorial, para ello vamos a adoptar la estructura de datos que propusimos en el capítulo de recogida de información.

DAFO Generalista Geografía, Demografía, Economía Local, Infraestructuras y Servicios, Medio ambiente y Naturaleza	DAFO Temático Mercado de Trabajo
DAFO Temático Formación	DAFO Temático Estructura Productiva

Aunque las elaboraciones de la matriz debe ser resultado del grupo de participación, es recomendable iniciar esta fase con unas *matrices previas* realizadas por el personal técnico responsable de la redacción del Plan Local de Empleo.

Tener estos borradores previos no quita capacidad de decidir al grupo de participación (evita un tiempo trabajo y debate innecesario). Aun así, debe realizarse siempre con la condición de que lo que se anote cuente con la posterior aprobación del grupo de participación y si alguna anotación origina desacuerdo, debe debatirse hasta llegar a una redacción consensuada.

La reunión y debate posterior del grupo de participación tendrá como objetivo pues, perfilar detalles, complementar contenidos en las matrices previas para aprobar finalmente las *matrices definitivas* base del análisis.

¿Y como trasladamos la información a la matriz DAFO?

Antes de nada definamos que entendemos por Debilidades, Amenazas, Fortalezas u Oportunidades:

Las **Debilidades** son características internas del territorio que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo o potencial de la estrategia del territorio y de sus ventajas competitivas, constituyendo un freno o una amenaza y deberían ser identificadas, aisladas, controladas, minimizadas o eliminadas.

Las **Fortalezas** son características internas del territorio que constituyen capacidades, recursos y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades o para hacer frente a las amenazas.

Las **Amenazas** son factores externos al territorio, que lo condicionan en su posicionamiento competitivo impidiendo la implantación de una estrategia, reduciendo su efectividad, incrementando los riesgos de la misma o los recursos que se requieren para su implantación.

Las **Oportunidades** son también factores externos del entorno que condicionan el posicionamiento competitivo pero, en este caso, suponiendo una ventaja para el territorio.

La conversión de la información obtenida se transformará en *factores de desarrollo* cómo *debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad*, se debe realizar con frases cortas y concretas que describan las situaciones contenidas de las fuentes o en el diagnostico de situación, por ejemplo: “*Despoblamiento por migración a la capital*”, “*Alta tasa de escolaridad*”, “*Baja tecnificación de la agricultura*”, “*Disponibilidad de suelo industrial*”, “*Predominio de las microempresas*”, “*Bajo asociacionismo empresarial*”, “*Alta tasa de desempleo juvenil*”, etc.

En la página siguiente podemos ver un ejemplo de un DAFO temático sobre el Mercado de Trabajo.

Una vez tengamos las matrices finales, cada miembro del grupo valorará con una escala de 0 a 10 por orden de importancia cada uno de los factores de desarrollo contenidos en cada cuadrante de las matrices DAFO general y temáticas.

De este modo tendremos completas las cuatro matrices y priorizados los factores de desarrollo más relevantes en función de su trascendencia.

Esto nos ayudará a la hora de establecer las estrategias, así como en la toma de decisiones en el proceso de planificación, evitando posibles errores.

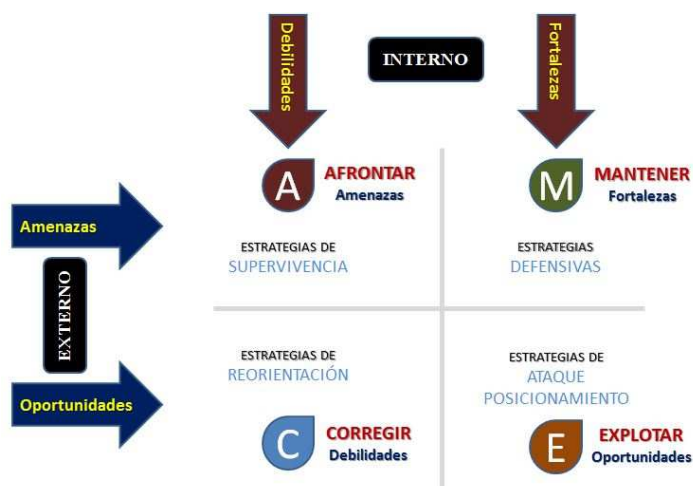
DEBILIDADES	AMENAZAS
D.1 Fuerte desequilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo D.2 Un reparto desigual del empleo en el mapa provincial y comarcal D.3 Grandes bolsas de economía sumergida D.4 Retraso histórico de la estructura productiva por la dependencia del monocultivo D.5 Sector primario con insuficiente generación de valor añadido D.6 Débil sector industrial, donde predomina la empresa de reducida dimensión y con insuficientes avances tecnológicos D.7 Sector de la construcción muy ligado a los ciclos agrícolas D.8 Fuerte rotación de mano de obra, por la estacionalidad del sector agrícola, hacia la construcción y los servicios D.9 Mercado laboral discriminatorio con la juventud, la mujer, los discapacitados y las personas mayores de 45 años D.10 Condiciones salariales por debajo de la media nacional y andaluza D.11 Acceso al mercado laboral poco transparente D.12 Generalización de las prolongaciones de jornadas y horas extraordinarias	A.1 El empleo creado no guarda proporción con la mejora de los indicadores de la provincia A.2 El fenómeno del envejecimiento demográfico está afectando a nuestra provincia, por lo que podríamos encontrarnos con una situación de estancamiento de la población activa A.3 Las nuevas actividades productivas generan empleo de baja calidad A.4 A pesar de que se incrementa la población activa femenina, aumenta cada vez más el número de mujeres desempleadas, con empleos precarios de elevada estacionalidad y temporalidad, menores salarios y un reducido acceso a puestos de responsabilidad A.5 La actitud colectiva es poco favorable al autoempleo y a la inversión productiva A.6 La presencia de un importante pluriempleo, procedente de empleados del sector servicios principalmente, y que elimina buen número de ofertas que podrían estar siendo ocupadas por desempleados A.7 El empleo creado no guarda relación con el crecimiento actual de la población activa A.8 La rapidez con que la economía expulsa empleos en etapas recesivas y la dificultad para retornar a niveles previos A.9 Las tensiones derivadas de la incorporación de mano de obra agrícola en determinados sectores con inferiores condiciones laborales A.10 Escasa estabilidad generada por el bajo nivel de contratación indefinida A.11 Avances tecnológicos y procesos de concentración empresarial que pueden actuar en perjuicio del empleo de los mayores de 45 años A.12 Estancamiento de las infraestructuras
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F.1 El crecimiento económico de Jaén está por encima de la media nacional F.2 Creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo F.3 Creciente nivel de instrucción de la población activa por la extensión de la formación F.4 Avance en la reducción de la jornada pública y privada F.5 Expansión de sectores concretos que se traduce en un auge del empleo como la industria del mueble o la de transformación agroalimentaria F.6 Efecto demostración de empresas de alta cualificación y tecnología, que ofertan consecuentemente empleos de tal carácter F.7 Sector servicios en crecimiento que ocupa uno de cada dos empleos existentes F.8 Industria metalúrgica, principal motor de algunas localidades y en torno a ésta una amplia red de empresas auxiliares	O.1 Mejora de los indicadores socioeconómicos O.2 La progresiva implantación de políticas de formación para la reinserción y el cambio de actividad O.3 Experiencias de diversificación de cultivos aún poco relevantes, como el de la cereza o el espárrago, que podría permitir una mayor ocupación de mano de obra O.4 Industria de envasado y comercialización de los productos agrarios O.5 Aparición de nuevas actividades generadoras de empleo O.6 La alternativa del turismo rural desarrollado en torno a los parques naturales O.7 La tercera revolución industrial basada en la informática y las telecomunicaciones O.8 La globalización de la economía O.9 La búsqueda de una adecuada relación entre empleo y productividad O.10 La generación de infraestructura, estructura y superestructura orientada al empleo O.11 Colaboración entre el sistema educativo y el sistema productivo

Fuente: Plan Estratégico de la Provincia de Jaén. DAFO del Mercado de Trabajo.

FASE 2.- Análisis Estratégico

La técnica CAME nos permite dar el paso necesario para conectar los factores de desarrollo que tenemos en nuestras matrices DAFO con las líneas de acción estratégicas de nuestro Plan de Local de Empleo y nos aportará ideas para el desarrollo de acciones concretas que contribuyan a la consecución de los objetivos que formularemos.

A partir del análisis de la situación de partida con la elaboración de la matriz DAFO, vamos a establecer cuatro posibles ESTRATEGIAS (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar) que podemos implementar en nuestro Plan Local de Empleo.



Estrategias de Reorientación (O+D) – CORREGIR –

Utiliza y se basa en las debilidades del territorio junto con la aparición de nuevas oportunidades del entorno para así reorientar de forma positiva para la promoción económica y el empleo. Es representado por la C de **Corregir las Debilidades**.

Estrategias de Supervivencia (A+D) – AFRONTAR –

Supone combinar las Debilidades internas del territorio con las Amenazas del entorno externo para definir las estrategias de supervivencia (A+D) que habrá que afrontar para superarlas. Son las representadas por la A de **Afrontar las Amenazas**.

Estrategias Defensivas (A+F) – MANTENER –

Combinan las Fortalezas de nuestro territorio junto con las Amenazas del entorno externo que deberán ser mantenidas a lo largo del paso del tiempo con el plan estratégico. Se trata mantener las fortalezas frente a las amenazas externas, representados por la M de **Mantener las Fortalezas**.

Estrategias Ofensivas (F+O) – EXPLOTAR –

Consiste en tomar nuestras Fortalezas del territorio y emplearlas con las Oportunidades del entorno, siendo consideradas como estrategias ofensivas o proactivas. Serán representadas por la E de **Explotar las Oportunidades**.

Como anteriormente comentábamos, es necesario puntuar (valorar) todas los factores de desarrollo de la matriz DAFO para categorizarlas en función de su importancia o en función de su criticidad.

La matriz DAFO temática de Mercado de Trabajo quedaría así, por ejemplo, para las Amenazas:

DAFO TEMÁTICO MERCADO DE TRABAJO		
Posición	Valoración	AMENAZAS
A1	25	Amenaza 1
AB	23	Amenaza 2
A3	18	Amenaza 3
.	.	.
.	.	.
.	.	.
A10	3	Amenaza 10

31

En el cuadro vemos la puntuación otorgada a cada *Amenaza* por el *grupo de participación* en las sesiones de confección de los DAFOs y en la columna de la izquierda se han categorizado incorporando letra y número de importancia, A1, A2, A3 ... A10 para facilitar el análisis CAME.

El siguiente paso analizaremos cada una de las *Amenazas*, A1, A2, A3 ... A10, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Fortalezas*... e iremos buscando líneas estratégicas de acción que cubran y por tanto, en este ejemplo, “*afronten*” cada una de las *amenazas* o varias *amenazas* a la vez.

En el siguiente ejemplo se aprecia como con la primera línea estrategia afronta las amenazas A2 y A4, la segunda la amenaza A8, etc.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	
Líneas Estratégicas	Amenazas Afrontadas
Línea 1	A2, A4
Línea 2	A8
Línea 3	A3, A5, A9
.	.
.	.
.	.
Línea 4	A6

Este análisis estratégico nos permite, en definitiva, pasar de una identificación de factores externos e internos a la marcación de unas *líneas estratégicas de actuación* que se concretarán en un *Plan de Acción* que finalmente repercutirá en la consecución de los objetivos marcados en el Plan Local de Empleo.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES



FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

Formulación de Objetivos

Una vez realizado el diagnóstico territorial de la situación actual en materia de promoción económica y empleo, analizada la información relevante obtenida de las fuentes primarias y secundarias y planteadas las líneas estratégicas de nuestro Plan Local de Empleo, pasaremos a formular los *objetivos* del mismo.

Normalmente, en los proyectos vamos a encontrar objetivos generales, específicos y operativos.

Objetivos Generales

El *Objetivo* u *Objetivos Generales* del Plan Local de Empleo serán aquellos que se correspondan con la finalidad genérica del mismo. No señalan unos resultados concretos ni directamente medibles mediante indicadores pero si expresan los *propósitos centrales* de nuestro Plan Local de Empleo. Los objetivos generales se concretan y se logran cuando se cumplen cada uno de los objetivos específicos parciales que lo componen.



A continuación y, a modo de ejemplo, relacionamos algunos posibles objetivos generales de un Plan Local de Empleo:

- ✓ Reducir el desempleo.

- ✓ Favorecer la integración e inserción laboral de colectivos con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo.
- ✓ Potenciar los recursos humanos.
- ✓ Fomentar de la formación para el empleo.
- ✓ Impulsar el emprendimiento y la consolidación de empresas, etc.

Objetivos Específicos

Derivan de los objetivos generales concretándolos y nos señalan el camino que hay que seguir para conseguirlos. Son parciales y cubren los diversos aspectos en que se despliega el objetivo general del que emanan abordando los distintos ámbitos en los que se divide el Plan Local de Empleo. Indican cuales son los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no definen acciones o actuaciones directamente medibles por indicadores.

Por ejemplo, del objetivo general *“Impulsar el emprendimiento y la consolidación de empresas”* se pueden derivar objetivos específicos como: *“Impulsar el autoempleo como opción de inserción sociolaboral”, “Fomentar la formación gerencial”, “Motivar al autoempleo”, etc.*

Objetivos Operativos

- Actuaciones o acciones del Plan Local de Empleo -

Serán los que concreten los objetivos específicos a un *nivel de acción* (actuaciones concretas del Plan Local de Empleo). Son cuantificables y medibles por indicadores y directamente verificables, permitiéndonos hacer el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos.

Por ejemplo, del objetivo específico *“Fomentar la formación gerencial”* se pueden derivar objetivos operativos (propósitos a los que dan cobertura acciones o actuaciones concretas) como:

“Establecer un Convenio de colaboración anual renovable entre la Mancomunidad de municipios y la Universidad a Distancia implantada en el territorio para la impartición de acciones formativas sobre gerencia de PYMES en los tres sectores productivos claves de la Comarca”,

“Establecer en todos los centros Guadalinfo de los municipios de la mancomunidad un programa propio de dinamización y preformación empresarial para jóvenes menores de 30 años”,

“Solicitar a la Junta de Andalucía, para el centro de formación de la mancomunidad, dos especialidades de Formación Profesional para el Empleo relacionadas con la formación empresarial”

“Realizar un estudio de viabilidad para valorar la posibilidad de constituir, en colaboración con la asociación empresarial territorial, una Institución coparticipada que imparta formación de postgrado en materia de gestión empresarial”, etc.

Antes comentábamos que los objetivos generales y específicos, no señalaban necesariamente resultados concretos ni eran directamente medibles mediante indicadores, sin embargo, la formulación de objetivos operativos sí debe cumplir una serie de criterios.

Se suele decir que los objetivos operativos de un proyecto, en nuestro caso de un Plan Local de Empleo deben cumplir el criterio **“SMART”**, es decir, ser:

Específicos (*Specific*): Notorios sobre *qué, dónde, cuándo y cómo* se va producir el cambio que propiciamos en términos de promoción económica y empleo.

Medibles (*Measurable*): Que permita cuantificar los fines y beneficios que conllevara para el territorio.



Realizables (*Achievable*): Posibilidad real de lograr los objetivos en relación a los recursos y las capacidades a disposición de la entidad local promotora del Plan de Empleo.

Realistas (*Realistic*): Que sea realmente factible la obtención del nivel de cambio reflejado en el objetivo.

Limitados en tiempo (*Time Bound*): Que se defina un período de tiempo para completar cada uno de los objetivos formulados.

Formulación de Acciones

Una vez delimitados los objetivos generales, específicos y operativos del Plan Local de Empleo vamos a formular las acciones o actuaciones concretas que van a posibilitar su consecución.

Estas Acciones configurarían un desglose ordenado y sistemático de los objetivos operativos antes formulados, así por ejemplo, el objetivo operativo: *“Realizar un estudio de viabilidad para valorar la posibilidad de constituir, en colaboración con la asociación empresarial territorial, una Institución coparticipada que imparta formación de postgrado en materia de gestión empresarial”*, se desglosaría en una serie de acciones como por ejemplo:

Acción 1: Reuniones preparatorias entre la mancomunidad de municipios y la asociación empresarial territorial para consensuar un posible acuerdo sobre la iniciativa de crear una Institución de Postgrado en materia de gestión empresarial, su objeto docente, sus estatutos de su funcionamiento, las cuotas de responsabilidad y cofinanciación de ambas instituciones, la cesión de locales públicos, el estudio de viabilidad previo, etc.

Acción 2: Preparación de pliegos técnicos y administrativos para la licitación pública del estudio de viabilidad.

Acción 3: Proceso de licitación pública del estudio de viabilidad hasta la adjudicación.

Acción 4: Recepción del estudio, informe de conclusiones en base al mismo y propuesta de constitución de la Institución de Postgrado, si el informe otorga viabilidad técnica, económica y financiera.

Acción 5: Reuniones de debate entre la mancomunidad y la asociación empresarial territorial para fijar las condiciones de la iniciativa de Institución de Postgrado y fijación del calendario de actuaciones para el primer año.

Acción 6: Firma del convenio de colaboración y coparticipación en la Institución de Postgrado entre la mancomunidad de municipios y la asociación empresarial territorial.

Las acciones constituyen en suma, el conjunto de tareas que deben ser realizadas para producir la consecución de los objetivos operativos del Plan Local de Empleo.

De esa manera y debido a la vinculación entre los niveles de objetivos, si se llevan a cabo las acciones y se generan los productos o resultados esperados por ellas, se logra el objetivo específico y si se logra el objetivo específico, se contribuye al logro del objetivo u objetivos generales del Plan Local de Empleo.

Debemos, al formular las acciones o actuaciones, comprobar que son factibles, es decir, que son *viabiles financiera* (existe suficiente dotación de fondos para financiar los gastos e inversiones que implica el desarrollo de la actuación), *económica* (es rentable, es decir, los resultados esperados justifican la inversión a realizar) y

técnicamente (es posible acometer la actuación desde el punto de vista del diseño operativo, organizativo y tecnológico).

También debemos comprobar su *sustentabilidad*, es decir que cuenta con los medios necesarios para garantizar su continuación una vez que cese la ayuda financiera del ente promotor.



Así la *viabilidad* hace referencia a la posibilidad real de ejecutar las acciones, mientras que la *sustentabilidad* se refiere a la necesaria continuidad de sus resultados positivos, una vez haya concluida la acción inicial de puesta en marcha.

Plan de Acción

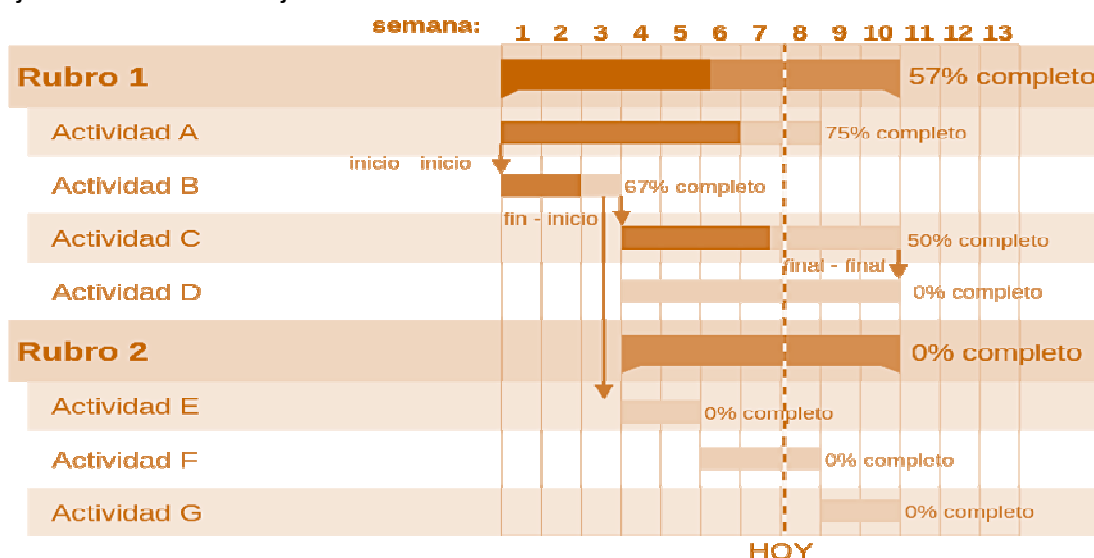
La ejecución del Plan Local de Empleo se puede realizar de una manera mucho más ordenada y controlada, si se detallan las acciones en un instrumento donde se establezca, además de una descripción de cada acción, el tiempo, los recursos físicos, materiales, humanos, institucionales, técnicos y financieros y otros elementos necesarios para llevarlas adelante. Recibe el nombre de **Plan de Acción** y puede tener distintos grados de detalle, según la complejidad y los requisitos exigidos por la Entidad Local promotora.

En esta herramienta metodológica proponemos un *Plan de Acción* adaptado al desarrollo de proyectos poco complejos, comprende los siguientes elementos:

1. Calendario de actividades.
2. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).
3. Matriz de Responsables.

Calendario de Actividades

El *Calendario de Actividades* registra la distribución en el tiempo de las acciones del Plan Local de Empleo, durante su período de ejecución. El más utilizado, por su sencillez, es el denominado **Diagrama de GANTT**, que consiste en un cronograma de barras en el cual se puede visualizar el período de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo requerido para la ejecución de un trabajo.



El diagrama también permite que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

El diagrama consiste en una matriz de doble entrada, en la que se indica, en el eje horizontal, un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje vertical, se colocan las que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea o barra horizontal, cuya longitud es proporcional a su duración, según la escala definida en el eje horizontal.

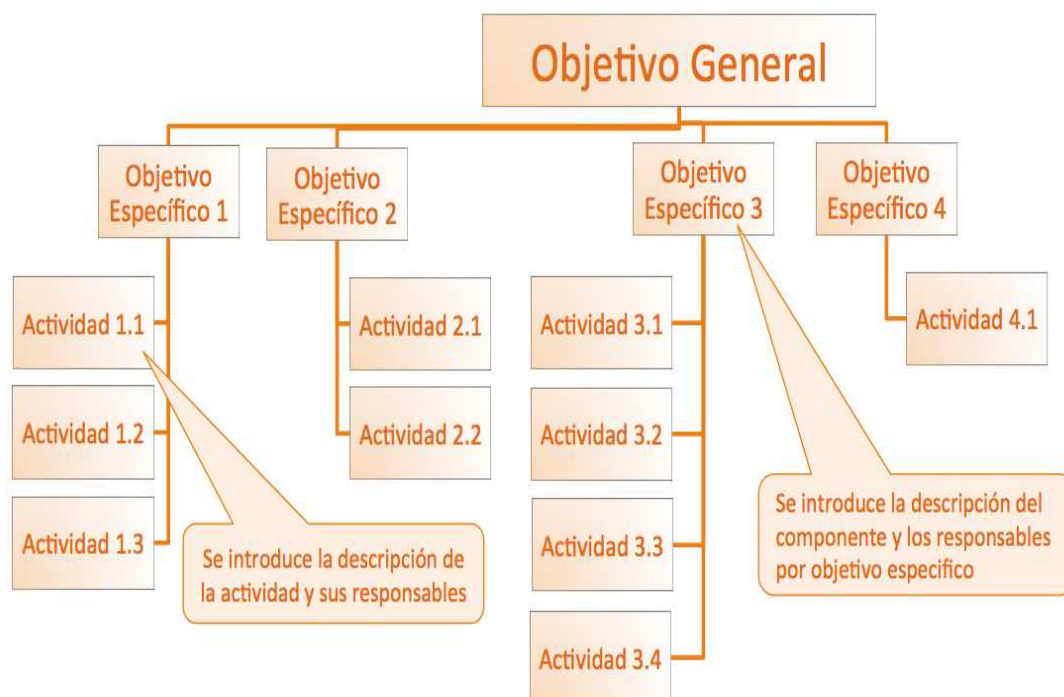
Una herramienta interesante en la actualidad es **GANTTER**, servicio web gratuito que funciona como un *Gestor de Proyectos* en la nube con el que podremos realizar nuestra planificación de acciones y generar un Diagrama de Gantt con las tareas, fases e hitos del mismo.



Estructura Desagregada del Trabajo

La *Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)* es una presentación simple y organizada de las tareas que se deben realizar para cada objetivo operativo, con el propósito de lograr el objetivo específico asociado y por tanto el general del Plan.

Las tareas se pueden desagregar hasta niveles menores como fases o hitos para que se puedan controlar su cumplimiento.



Matriz de Responsables

En la EDT se puede, igualmente, combinar las actividades con los responsables de ejecutarlas y las fechas de inicio y fin de cada una de ellas. Es lo que se llama *Matriz de Responsables*.

Actividad	Responsable (Persona / Organización)	Fechas
Actividad 1	1	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad 2	2	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad 3	3	Inicio: dd/mm/aa Fin: dd/mm/aa
Actividad n...		



DOCUMENTO PLAN LOCAL DE EMPLEO. APROBACIÓN



DOCUMENTO DEL PLAN LOCAL DE EMPLEO

Como comentamos anteriormente, conforme avanzamos en la elaboración del Plan Local de Empleo debemos ir plasmando los avances en un *documento “Plan Local de Empleo”*.

Podemos utilizar un documento con el modelo, formato y apartados que prefiramos, no obstante, se ha elaborado de forma orientativa y como ANEXO de esta *herramienta* un FORMULARIO PDF editable de recogida de los datos de nuestro Plan Local de Empleo que contempla los siguientes apartados:

- Datos de Identificación del Plan Local de Empleo
 - o Denominación del Plan Local de Empleo
 - o Entidad Local Promotora
 - o Justificación
 - o Ámbito de Actuación
- Participantes y beneficiarios del Plan Local de Empleo
- Listado de Fuentes Bibliográficas
- Contextualización Geográfica
- Medio Ambiente y Naturaleza
- Infraestructuras y Servicios
- Contextualización Demográfica
- Contextualización Económica
 - o Estructura Productiva
 - o Coyuntura Económica Actual
- Contextualización de la Formación

- Mercado de Trabajo (Diagnóstico Actual)
- Análisis DAFO. Matriz.
 - o DAFO General
 - o DAFO Económico y de Estructura Productiva
 - o DAFO de Mercado de Trabajo
 - o DAFO de Formación
- Análisis Estratégico CAME
 - o Estrategias Ofensivas
 - o Estrategias de Supervivencia
 - o Estrategias Defensivas
 - o Estrategias de Reorientación
- Formulación de Objetivos
 - o Objetivos Generales
 - o Objetivos Específicos
 - o Objetivos Operativos
- Formulación de Acciones
- Plan de Acción
 - o Calendario de Actividades
 - o Estructura Desagregada de Trabajo
 - o Matriz de Responsables
- Recursos del Plan
- Presupuesto
- Ejecución
- Seguimiento
 - o Indicadores
- Plan de Comunicación y Difusión
 - o Objetivos
 - o Mensajes
 - o Destinatarios

- o Estrategia y Actividades
 - Comunicación Interna
 - Comunicación Externa
 - Difusión General
 - Herramientas
 - Presupuesto
 - Cronograma
 - Seguimiento y Evaluación

- Evaluación

APROBACIÓN DEL PLAN

Una vez redactado nuestro Plan Local de Empleo, este debería ser aprobado por el *conjunto* de la Entidad Local, aprobación que nos asegurará la implicación en el Plan de todas las áreas y sensibilidades de la Entidad.



Teniendo en cuenta que la aprobación no suele producirse de forma inmediata, dado que conlleva la correspondiente negociación en torno al establecimiento de las prioridades que hay que abordar y al cómo hacerlo, se aconseja que esta negociación se efectue durante el proceso de planificación y no al final de la misma, para así no tener que rehacer a posteriori muchos aspectos.

Es importante que el/la responsable político/a del Plan Local de Empleo, apoyado por el equipo técnico, tome esta negociación como una tarea propia desde el inicio, manteniendo una actitud de información y debate permanente.



EJECUCIÓN

La ejecución es la etapa durante la cual se llevan a cabo las acciones o actuaciones en los términos aprobados en el Plan Local de Empleo.

Existen varias modalidades de ejecución de las acciones del Plan, si la Entidad Local aporta la financiación y lo ejecuta, la denominaremos ejecución directa; si ejecuta otra institución diferente será ejecución indirecta y si se combinan las modalidades anteriores la denominaremos ejecución mixta. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en convenios que se deben firmar antes del inicio del Plan Local de Empleo.



En un Plan Local de Empleo, la ejecución se refiere al cumplimiento de las acciones y proyectos en el espacio y tiempo establecidos en dicho plan, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de todos los agentes del territorio.

SEGUIMIENTO

Durante la ejecución de acciones y no en otras etapas del ciclo del Plan, es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya desviaciones negativas, se introduzcan las medidas correctoras o, en su caso, se reformule el Plan.

El seguimiento de una planificación es la supervisión continua o periódica de su ejecución, tanto física, como desde el punto de vista de los cambios y los impactos (intencionales o no) que produce. Se hace día a día, por todas las personas que participan en el Plan Local de Empleo, quienes aportan los datos necesarios para elaborar un informe periódico que contiene, entre otros elementos, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del calendario de actividades en caso de ser necesario, la relación de gastos realizados, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración de seguimiento y las recomendaciones.



¿Qué es un sistema de seguimiento?

Un *sistema de seguimiento* es el conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos, que se utilizan para obtener información periódica sobre la situación del Plan Local de Empleo. Si está bien diseñado debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

QUÉ información es relevante para los promotores del Plan Local de Empleo (*indicadores*).

CÓMO debe ser recogida y analizada (*métodos*).

QUIÉN se involucrará en cada fase del seguimiento (*responsabilidad*).

El seguimiento persigue los siguientes objetivos:

1. Proporcionarnos información a corto plazo mediante indicadores, sobre el progreso o retraso en la consecución de los objetivos del Plan Local de Empleo y en el logro de resultados.
2. Facilitar la toma de decisiones sobre que medidas permiten corregir los problemas que se presenten durante la ejecución del Plan Local de Empleo.
3. Posibilitar el fortalecimiento de los resultados positivos logrados en la ejecución del Plan Local de Empleo.

Para planificar el seguimiento, el equipo responsable de la ejecución, junto con los coparticipes del Plan Local de Empleo formarán una *Comisión de Seguimiento y Evaluación* que deberá decidir con que periodicidad se van a elaborar las “*Memorias de Seguimiento del Plan Local de Empleo*”.



Las *Memorias de Seguimiento* consistirán en una descripción detallada del desarrollo del Plan. En ellas se indicarán qué actuaciones de las planificadas se han ejecutado, así como su relación con los objetivos específicos y con el objetivo general; pero además se describirán también los recursos empleados, su coste económico y el tiempo que ha llevado ejecutarlas.

Así estas *memorias* serán de gran utilidad a la hora de comprobar si se están consiguiendo los resultados esperados del Plan Local de Empleo.

En este momento será preciso tomar algunas decisiones que corrijan las actividades cuyos resultados no están siendo los previstos, con el fin de reconducirlos al objetivo que inicialmente se pretendía.

Se deberán organizar reuniones periódicas de la Comisión de Seguimiento y Evaluación para la presentación y debate de estas Memorias de Seguimiento.



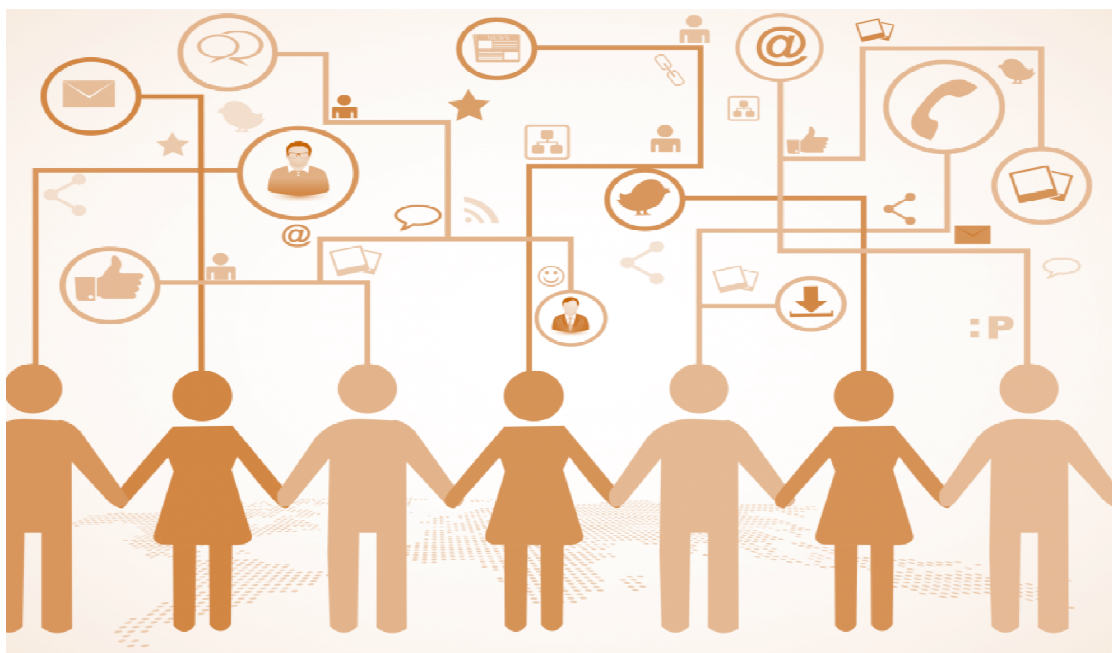
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

9

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

El éxito y el impacto del Plan Local de Empleo dependerá en gran medida de su comunicación y difusión.

Las actividades de comunicación y difusión de un Plan Local de Empleo están compuestas por los siguientes elementos:



Objetivos

Los *objetivos generales* de la actividad de *comunicación y difusión* de un Plan Local de Empleo serían:

Optimizar el flujo de la información entre los promotores y participantes organizando una comunicación eficiente entre las instituciones implicadas.

Dar a conocer el Plan Local de Empleo a los potenciales actores involucrados y a las personas beneficiarias.

Informar y comunicar los resultados del Plan Local de Empleo a entidades públicas y privadas e instituciones que podrían estar interesadas en el Plan.

Los *objetivos específicos* de la *comunicación interna* de un Plan Local de Empleo serían:

Sistematizar la comunicación entre los promotores y participantes del Plan Local de Empleo, ya que de ella dependerá la correcta gestión y ejecución del mismo.

Mantener informados a los participantes del Plan Local de Empleo sobre las acciones comunes y las obligaciones administrativas, financieras así como del seguimiento y la evaluación.

Los *objetivos específicos* de las actividades de *difusión y comunicación externa* de un Plan Local de Empleo serían:

Poner en conocimiento del público objetivo el Plan Local de Empleo: en qué consiste; sus objetivos; motivo de su creación; conformación de los participantes; requisitos, sus resultados; etc.

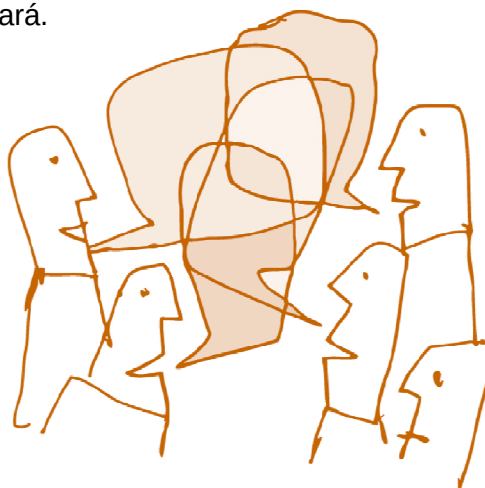
Divulgar los avances realizados y los resultados obtenidos en el transcurso del Plan Local de Empleo.

Realizar una comunicación eficaz y transparente y entendible a la sociedad, sobre el desarrollo del Plan Local de Empleo.

Mensajes

Los mensajes del Plan Local de Empleo deberían resumir la “esencia” del mismo, siendo simples y concretos, suponen la base para todas las actividades de difusión y deben ser relevantes para los públicos objetivo.

Los mensajes recordarán los objetivos y pondrán de relieve el valor añadido y los beneficios que el proyecto aportará.



Destinatarios

Las actividades de comunicación y difusión tienen como objetivo transmitir una serie de mensajes e informaciones relativos al Plan Local de Empleo a los grupos de destinatarios internos y externos claramente identificados.

Estrategia y Actividades

Con el fin de responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios, las diversas acciones y materiales elaborados para su difusión se pueden agrupar en tres ejes de actuación:

Comunicación Interna: Entre los promotores y participantes del Plan Local de Empleo. Incluye la difusión de las *Memorias de Seguimiento* y los *Informes de Evaluación*.

Comunicación Externa: Con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del Plan Local de Empleo.

Difusión General: Se informará a la sociedad en general a través de la publicación en diversos medios de información relativa al Plan Local de Empleo.

Estos tres ejes de actuación que forman los pilares de la estrategia de comunicación y difusión prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios del Plan Local de Empleo.

Comunicación Interna

La estrategia de la Comunicación interna tiene como objetivo la sistematización y estructuración de la información de forma que garantice una gestión eficaz y transparente del Plan Local de Empleo, así como asegurar una fluida y eficiente comunicación entre los directamente involucrados, es decir, los participantes en el Plan Local de Empleo y el equipo técnico promotor y ejecutor del mismo.

Imagen, Comunicación Externa y Difusión

La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos (decisiones, medios de comunicación, sociedad...).



Responsable de Comunicación del Proyecto

Es aconsejable nombrar, entre los integrantes del equipo técnico que ejecuta el Plan Local de Empleo, a un responsable de comunicación y difusión.

Este responsable debe velar por el buen desarrollo de las actividades de comunicación y difusión, controlar que todas las actividades que están incluidas en el mismo se llevan a cabo de forma exitosa y que las actividades de comunicación sean coherentes entre sí.

Herramientas

Como ejemplos de herramientas y elementos de difusión y comunicación podemos relacionar a modo de ejemplo, las siguientes:

- Publicaciones
- Memorias
- Informes
- Actos y Eventos
- Web, Blogs y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Redes Sociales



- Medios de Comunicación
- Materiales Promocionales, etc.

Presupuesto

La actividades de comunicación y difusión deberían contemplarse en un presupuesto desglosado y con sustantividad propia dentro del presupuesto general del Plan Local de Empleo.

Cronograma

La actividades de comunicación y difusión deberían formularse en un cronograma separado e interdependiente del cronograma general del Plan Local de Empleo.

Seguimiento y Evaluación

La actividades de comunicación y difusión deberían ser, como las del resto del Plan Local de Empleo, objeto de seguimiento y evaluación.

La evaluación es el análisis de los resultados y efectos del Plan Local de Empleo, con el fin de utilizar la experiencia obtenida como fuente de aprendizaje para otros proyectos.



Durante el proceso de evaluación se mide:

1. La eficiencia: Significa hacer las cosas bien. Indica la relación entre dos magnitudes como son, los resultados y los recursos que se utilizaron para alcanzar los objetivos del Plan Local de Empleo. En otros términos, la eficiencia permite conocer si las actividades proyectadas en el Plan se ejecutaron y organizaron al menor costo posible y si se maximizó la prestación de servicios en el tiempo y de la forma estimada.

2. La eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, por eso, cuando nuestro Plan Local de Empleo alcanza los objetivos que habían sido previamente establecidos, la planificación es eficaz.

Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permitan alcanzarlas mejor y más rápidamente, sin considerar necesariamente la eficiencia de los recursos asignados para ello.

3. El impacto: Se refiere a los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos en el Plan Local de Empleo, analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados por el mismo.

4. La pertinencia: Es medida que justifica el Plan Local de Empleo en relación con las prioridades de promoción económica, desarrollo y empleo de nuestra entidad local.

Otro aspecto a ser tomado en cuenta en la evaluación, son los cambios del entorno y las condiciones exógenas que podrían modificar los objetivos y resultados originalmente planificados.

Existen diferentes tipos de evaluación asociados al ciclo de vida de un Plan. Algunas tipologías de evaluaciones son:

1. La evaluación *ex ante* evalúa durante la etapa de *planificación* el contexto socioeconómico e institucional: los problemas identificados, las necesidades detectadas, la población objetivo y las estrategias de acción.

2. La evaluación *intra* se puede desarrollar durante la ejecución del Plan Local de Empleo. Evalúa las actividades mientras son desarrolladas, identificando los aciertos, los errores y las dificultades.

3. La evaluación *post* se corresponde con la finalización de ejecución del Plan Local de Empleo, detectando y analizando los resultados inmediatos logrados.

4. La evaluación *ex post* se realizaría tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución del Plan Local de Empleo, evaluaría los resultados ya consolidados centrándose en los *impactos*.

¿Cuál es la diferencia entre Seguimiento y Evaluación?

El seguimiento y la evaluación tienen relación pero no son lo mismo. El seguimiento es un proceso continuado y permanente (durante toda la ejecución del Plan Local de Empleo), la evaluación se realiza en períodos establecidos como hemos visto anteriormente.

El seguimiento es un proceso continuo de observación, análisis y ajustes para asegurar que el Plan Local de Empleo se esta gestionando correctamente y alcanza sus objetivos.

La evaluación, por su parte, permite formular conclusiones acerca de lo que se observa en otra escala, como puede ser el propio diseño del Plan Local de Empleo o sus impactos, previstos o no.

¿Quién va a realizar la Evaluación?

El equipo técnico del Plan Local de Empleo deberá encargarse de planificar tanto el seguimiento como la evaluación, aunque posteriormente, para llevarlos a cabo contará con la ayuda de la *Comisión de Seguimiento y Evaluación* que incluye a los coparticipes del Plan Local de Empleo.

No obstante, si queremos complementar los resultados de nuestra evaluación, siempre podremos contar con personal externo, que no haya estado implicado en el propio desarrollo del Plan Local de Empleo y que nos aportarán un punto de vista diferente.

No es aconsejable que esta función de evaluación y seguimiento se encargue en su totalidad a un equipo externo, dado que al no haber mantenido ningún contacto con el Plan Local de Empleo, no sabrá exactamente qué evaluar y, por supuesto, los resultados de la evaluación no van a ser del todo fiables. Por tanto, se recomienda que, en la medida de lo posible, siempre intervenga alguien que se haya implicado en su planificación y ejecución.

Al margen de quien se ocupe de llevar a cabo la evaluación, la responsable de los resultados y del cumplimiento de los objetivos previstos será la entidad local promotora del Plan Local de Empleo.

Por tanto, tendremos que dejar bien claro en la planificación de la evaluación qué parte del equipo técnico se va a encargar del seguimiento y las evaluaciones, y cuándo lo harán, qué enfoque se le va a dar y cuál va a ser el procedimiento para la toma de decisiones a partir de los informes resultantes de las evaluaciones.



- Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía.
- Barómetro Social de España.
- Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Encuesta de Población Activa.
- Estudio Prospectivo de Necesidades Formativas en materia de Empleo en la Provincia de Granada [Diputación de Granada], 2014.
- Fondos Documentales [Delegación de Empleo, Desarrollo Provincial y Contratación, Diputación de Granada], 2014.
- Guía de Diseño de Proyectos Sociales Comunitarios bajo el Enfoque del Marco Lógico [Marco A., Crespo A.], 2010.
- Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales [Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social], 2003.
- Guía Metodológica para la Gestión de Iniciativas de Concertación en Materia de Empleo a Nivel Local [Proyecto Empleanet - OAL de Desarrollo Integral del Municipio de Vélez-Málaga], 2011.
- Guía Práctica sobre el Desarrollo de Estrategias de Empleo a Nivel Local en España [Comisión Europea], 2004.
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
- Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto Nacional de la Seguridad Social.
- Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto
- Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo], 2009.
- Manual de Proyectos [Agencia Andaluza del Voluntariado], 2002.
- Matriz de Marco Lógico. Una Herramienta de Formulación de Proyectos [Banco Mundial], 2010.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Observatorio Joven de Empleo.
- Observatorio Ocupacional del SEPE.
- Orientaciones para la Aplicación del Enfoque del Marco Lógico [Manual Gómez Galán – Fundación CIDEAL de Cooperación e Investigación], 2003.
- Plan de Comunicación y Difusión (Programa de Cooperación Territorial de INTERREG SUDOE IVB)
- Proyecto Reporte [Área de Desarrollo Local, Diputación de Badajoz], 2008.
- Servicio Andaluz de Empleo.
- Servicio de Empleo Público Estatal.
- Sistema de Prospección Permanente del Mercado de Trabajo de Andalucía.
- Wikibook “Gestión de Proyectos”.





ENTIDADES SOCIAS



Juntos por el empleo



Diputación
de Granada

Granada es Provincia

**DELEGACIÓN DE EMPLEO,
DESARROLLO PROVINCIAL Y CONTRATACIÓN
DIPUTACIÓN DE GRANADA**

Edificio CIE - Avda. de Andalucía, s/n. 18015 Granada

Tlfno +34 958 80 48 87 Fax +34 958 80 58 25

pactoempleogranada@dipgra.es

<http://granadaempleo.dipgra.es>