RESUMEN EJECUTIVO

Diseño estratégico y propuestas para la provincia

RED de TALENTO



TERUEL INNOVACIÓN TERRITORIAL

Diputación de Teruel

GOBIERNO DE ESPAÑA
VICEPRESIDENCIA TERCERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO

CIT Red de Centros de Innovación Territorial

ÍNDICE

Diseño estratégico de la Red de Talento del CIT de Teruel..... 2

Una red de talento en Teruel.....4

Un relato común e inspirador del Talento en Teruel.....6

50 propuestas para la provincia..... 8

A. Evolución del sistema formativo y educacional.....8

B. Desarrollo y especialización del talento..... 9

C. Equilibrio social y territorial..... 9

D. Desarrollo empresarial..... 10

E. Mejora de los procesos de selección.....11

F. Atracción y retención de talento..... 11

G. Fortalecimiento de la red de talento..... 12

H. Comunicación y visibilización del talento..... 12

Hacia una aplicación para la Red de Talento de Teruel.....13

Hoja de ruta para su implementación..... 15

Fase 1. Diseño detallado y validación de las recomendaciones.....15

Fase 2. Ejecución de iniciativas piloto y desarrollo de la aplicación.....16

Fase 3. Consolidación y escalamiento.....16

Fase 4. Indicadores de seguimiento y evaluación.....17

Conclusiones..... 18

Diseño estratégico de la Red de Talento del CIT de Teruel

El presente documento recoge las líneas de actuación generales para el **diseño y puesta en marcha de la Red de Talento del CIT de Teruel,** partiendo de la situación detallada del talento y el mercado laboral en la provincia.

A lo largo del documento se describen los fundamentos de esta red (contexto, relato compartido y objetivos), un paquete de 50 propuestas organizadas por ejes de actuación, y el diseño de una herramienta digital que facilite la conexión entre agentes, la publicación de ofertas y la gestión estratégica del talento.

Esta información es un trabajo de desarrollo cuya fuente documental parte del **Diagnóstico de Talento para la Innovación Territorial en Teruel.** Informe realizado por el Centro de Innovación Territorial de Teruel en colaboración con la Universidad de Zaragoza, que analiza el papel del talento como palanca de transformación en la provincia.

El documento ofrece un diagnóstico riguroso sobre las capacidades locales, los retos en torno a la atracción y retención de talento, y las oportunidades estratégicas para fortalecer el ecosistema territorial.

Han participado en su elaboración:

- Por parte de UNIZAR
    - María Isabel Saz Gil. Grupo de Estudios Sociales y Económicos del Tercer Sector (GESES).
    - Miguel Ángel García Madurga. Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID).
    - Miguel Ángel Esteban Navarro. Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID).
    - Ana Isabel Gil Lacruz. Grupo de Acción Healthyorg. Campus Iberus.
    - Marta Gil Lacruz. Grupo de Investigación Bienestar y Capital Social.
- Por parte del CIT de Teruel
    - Sara Anés Sanz. Coordinadora.
    - Francisco Molina Berna. Responsable de Proyectos.
    - Lara Olmo de Miguel. Responsable de Comunicación.

Este documento supone el punto de partida clave para orientar políticas públicas, alianzas locales y proyectos estratégicos con impacto real en el desarrollo del capital social de la provincia de Teruel.

Una red de talento en Teruel

La provincia de Teruel presenta un sistema productivo caracterizado por la concentración en sectores económicos tradicionales, como la construcción, la industria manufacturera, la agricultura y el comercio, así como por una elevada presencia de microempresas con limitada capacidad de innovación, internacionalización y absorción de perfiles cualificados. El tejido empresarial está fuertemente polarizado en torno a los principales núcleos urbanos de la provincia, principalmente Teruel capital y Alcañiz, lo que genera desequilibrios territoriales que condicionan el desarrollo económico local y las oportunidades profesionales para el talento residente.

El mercado laboral turolense sigue dominado por ocupaciones de baja cualificación y salarios inferiores a la media nacional. Esta estructura restringe las oportunidades de empleabilidad para perfiles técnicos, científicos o artísticos, y limita la capacidad de las empresas locales para atraer y retener talento especializado. Las condiciones laborales, la escasa proyección internacional del tejido empresarial y la reducida presencia de sectores intensivos en conocimiento dificultan el desarrollo de trayectorias profesionales de calidad en el territorio.

Las necesidades formativas detectadas a nivel provincial evidencian carencias en ámbitos estratégicos como las tecnologías de la información, la energía, la logística, la química, la minería, la construcción industrializada y las competencias digitales. Si bien existe una oferta de Formación Profesional en varias de estas áreas, persisten vacíos formativos en ocupaciones críticas para el desarrollo económico y social de la provincia, lo que agrava los desajustes entre oferta y demanda laboral. A esta situación se suma una escasa alineación entre el sistema educativo, el tejido productivo y las dinámicas de innovación emergentes.

La provincia registra una elevada movilidad de población joven cualificada, especialmente en la franja de edad de 25 a 34 años, con un patrón migratorio que prioriza destinos como Zaragoza, la Comunidad Valenciana, Cataluña o incluso el extranjero. Esta fuga de talento responde a la falta de oportunidades profesionales estables y atractivas, y se intensifica en sectores como el sanitario, el tecnológico y el cultural, donde la escasez de estructuras de soporte profesional obliga a buscar salidas laborales fuera del territorio. El fenómeno afecta también a la retención del talento femenino, que presenta una movilidad externa superior en algunas franjas de edad.

Frente a este escenario, la consolidación de una red territorial de talento requiere una estrategia que actúe simultáneamente sobre las condiciones del mercado laboral, la mejora de la oferta formativa, la profesionalización de la gestión del talento y la creación de oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Un relato común e inspirador del Talento en Teruel

La comunicación será una de las piezas clave para consolidar la red de talento en la provincia de Teruel. No se trata solo de contar lo que se hace, sino de construir colectivamente un relato creíble, atractivo y compartido que proyecte a Teruel como un territorio con futuro, oportunidades e identidad. Para ello, es necesario dejar atrás los enfoques que han insistido únicamente en la queja o la reivindicación, y pasar a una narrativa capaz de inspirar, convocar y movilizar.

En los últimos años ha empezado a consolidarse un lenguaje nuevo sobre el medio rural turolense. Las voces locales, los medios y las instituciones han empezado a mostrar que Teruel no es solo un lugar con retos, sino también un espacio de vida plena, emprendimiento e innovación. Este relato emergente necesita ahora coordinación, coherencia y mayor proyección.

El primer paso será generar un **discurso unificado entre los distintos actores que participan en la red**: administraciones, empresas, centros educativos, asociaciones, ciudadanía organizada y medios. Este discurso debe ser optimista pero sincero, mostrar lo que funciona y lo que todavía necesita mejora, para generar credibilidad. Comunicar oportunidades sin esconder las carencias, y acompañar cada mensaje positivo de ejemplos reales o datos que lo respalden.

Una de las prioridades será evitar que la comunicación se quede “dentro”, entre quienes ya conocen o valoran el territorio. **Hay que sacar el mensaje hacia fuera**: hacia jóvenes que viven en otras ciudades, hacia profesionales que podrían instalarse en la provincia, hacia la diáspora turolense repartida por España y el extranjero. Para ello, se activará una estrategia que combine canales digitales (redes sociales, contenidos multimedia, boletines, campañas) con la participación activa de las personas que ya forman parte de la red, que actuarán como embajadoras y prescriptoras.

Además, se dará protagonismo a los rostros y experiencias reales: personas que han decidido quedarse, volver o venir a Teruel para desarrollar sus ideas.

La red de talento no se basa solo en perfiles de alta cualificación o en proyectos empresariales, sino también en quienes aportan valor desde la cultura, la educación, los oficios tradicionales o el cuidado comunitario. Esta diversidad se reflejará en la comunicación para que todo el mundo pueda verse representado.

Por último, **la comunicación no será un apéndice sino una herramienta estratégica integrada en la activación de la red**. Cada proyecto o iniciativa que se promueva desde la red llevará aparejada una planificación comunicativa, con objetivos, canales, mensajes y seguimiento. Porque comunicar bien también significa aprender, ajustar y seguir construyendo en común.

50 propuestas para la provincia

La provincia de Teruel necesita activar una red de talento que responda a las necesidades reales del territorio, favorezca el arraigo, el desarrollo profesional y la llegada de nuevos perfiles. Algunas de ellas ya están en proceso, otras tienen la semilla plantada, mientras que otras requieren empezarlas desde cero. Todas tienen un enfoque territorial, inclusivo y orientado a resultados concretos, con el objetivo de consolidar un ecosistema de talento dinámico, conectado y comprometido con el futuro de la provincia.

A. Evolución del sistema formativo y educacional

1. Alinear formación y empresa: fomentar la formación dual, las prácticas y los proyectos conjuntos para adaptar la educación a la demanda real del territorio.

2. Reforzar el Campus de Teruel: mejorar el alojamiento para estudiantes y crear un Observatorio de Egresados que permita seguir su trayectoria y retorno.

3. Descentralizar la oferta educativa: llevar titulaciones superiores a las comarcas mediante fórmulas semipresenciales o centros satélite.

4. Adaptar la FP a sectores estratégicos: actualizar los contenidos en energías renovables, agroindustria, digitalización y cuidados.

5. Crear itinerarios de recualificación: combinar formación online y prácticas locales con incentivos para quienes quieran reinventarse.

6. Desplegar centros itinerantes de FP: ofrecer formación profesional en zonas rurales de difícil acceso con unidades móviles.

7. Impulsar un centro de artes y comunicación: promover la economía creativa y atraer talento joven vinculado a la cultura.

8. Diseñar centros polivalentes para la inclusión: formación básica, digital y emocional para colectivos en situación de vulnerabilidad.

9. Modernizar la FP: crear un centro de referencia en Industria 4.0 y reforzar la formación dual con becas y metodologías activas.

B. Desarrollo y especialización del talento

10. Diseñar formación avanzada: en inteligencia artificial, biotecnología o digitalización, con programas flexibles y modulares.

11. Promover el upskilling y reskilling: formación para trabajadores en activo o en transición, especialmente en sectores clave.

12. Adaptar la oferta a colectivos vulnerables: itinerarios para desempleados de larga duración, mujeres, migrantes o mayores de 45 años.

13. Crear redes de talento: espacios colaborativos para aprender entre iguales, compartir experiencias y lanzar proyectos conjuntos.

14. Incentivar la formación en empresas: planes de formación continua con apoyo público y microcredenciales.

15. Poner en marcha un observatorio de competencias: seguimiento continuo de la demanda laboral para ajustar la oferta formativa.

C. Equilibrio social y territorial

16. Lanzar un programa de especialización en clave local: con formación y prácticas en empresas de la comarca e incentivos al arraigo.

17. Democratizar el acceso a la formación: centros satélite, ayudas a transporte y conectividad para eliminar barreras en zonas rurales.

18. Impulsar polos comarcales de desarrollo: municipios con servicios compartidos e infraestructuras para generar empleo cualificado.

19. Establecer centros de integración comunitaria: espacios que ofrezcan formación básica, apoyo emocional y cohesión social.

20. Facilitar la movilidad comarcal: transporte adaptado, plataformas digitales y servicios de conexión entre talento y empleo local.

21. Reducir la brecha de género: orientación no estereotipada, igualdad salarial y liderazgo femenino en sectores técnicos.

22. Fomentar el teletrabajo rural: atraer profesionales digitales con buena conectividad y servicios de acogida.

23. Mejorar los salarios rurales: incentivos a la contratación estable y observatorio provincial de salarios para reducir desigualdades.

D. Desarrollo empresarial

24. Acompañar el crecimiento de microempresas: profesionalización, acceso a financiación y redes colaborativas entre iguales.

25. Impulsar el emprendimiento desde la universidad: incubadoras sectoriales ligadas al campus y los recursos del territorio.

26. Apoyar la internacionalización: oficina técnica para ayudar a las pymes a exportar e incorporar talento con experiencia global.

27. Crear clústeres innovadores: agrupaciones empresariales por sector conectadas con centros de conocimiento.

28. Desarrollar viveros de empresas: espacios sectoriales comarcales con mentores, servicios compartidos y acompañamiento.

29. Apoyar la transformación digital: formación, diagnósticos y ayudas para digitalizar procesos y mejorar competitividad.

30. Atraer inversión a zonas más vacías: con incentivos fiscales y técnicos a empresas que generen empleo estable.

E. Mejora de los procesos de selección

31. Profesionalizar la selección de personal: protocolos, formación técnica y criterios objetivos para mejorar la eficiencia.

32. Crear servicios compartidos de RRHH para pymes: mancomunar la gestión de personal entre empresas cercanas.

33. Implantar una plataforma digital de empleo: con matching automatizado y seguimiento estadístico.

34. Crear un observatorio laboral: detectar tendencias, prever necesidades formativas y orientar políticas activas de empleo.

F. Atracción y retención de talento

35. Ofrecer ayudas a la contratación cualificada: especialmente a mujeres y jóvenes en sectores clave.

36. Facilitar la reubicación profesional: vivienda, acompañamiento familiar y bienvenida para facilitar el arraigo.

37. Ampliar el sistema de becas: ayudas ligadas a sectores estratégicos y compromiso de retorno.

38. Conectar universidad y empresa: mediante programas de transición laboral y contratación de egresados.

39. Internacionalizar el talento: presencia en ferias, acuerdos con universidades extranjeras y atracción global.

40. Medir el impacto: seguimiento de entradas y salidas de talento, efectividad de políticas y evaluación con datos.

G. Fortalecimiento de la red de talento

41. Crear una Mesa Provincial del Talento: coordinación estable entre instituciones, empresas y agentes sociales.

42. Reforzar las agencias comarcales: dotarlas de recursos y capacidad para aplicar programas en cada territorio.

43. Impulsar polos comarcales de innovación: centros locales para coworking, emprendimiento y formación.

44. Desarrollar una plataforma digital compartida: para gestionar ofertas, formaciones y conectar recursos.

45. Aplicar sistemas de evaluación continua: indicadores comunes para seguir el funcionamiento de la red en tiempo real.

H. Comunicación y visibilización del talento

46. Desplegar una estrategia narrativa del talento: basada en casos reales, mensajes claros y públicos diferenciados.

47. Crear un portal digital de referencia: con recursos, agenda, perfiles inspiradores y espacios de interacción.

48. Activar una red de embajadores: personas vinculadas a Teruel que difundan el territorio y acompañen a nuevos perfiles.

49. Estar presente en eventos clave: participar en foros, ferias y redes internacionales con materiales específicos.

50. Fomentar el reconocimiento educativo del talento: actividades escolares que visibilicen referentes locales y generen orgullo.

Hacia una aplicación para la Red de Talento de Teruel

La articulación de un **sistema digital para la gestión del talento en Teruel** parte de tres objetivos fundamentales: facilitar la conexión entre agentes del ecosistema socioeconómico, centralizar oportunidades profesionales y formativas, y mejorar la visibilidad y gestión estratégica de la oferta y la demanda de talento. Para ello, se plantea una herramienta digital multifuncional que actúe como plataforma centralizada para empresas, instituciones, profesionales y estudiantes, con funcionalidades adaptadas a los retos específicos del territorio.

La primera función de la plataforma será la de **conectar a los distintos perfiles del ecosistema de talento entre sí,** mediante sistemas de perfiles personalizados, agrupaciones temáticas por sectores clave y una integración con redes sociales profesionales.

La segunda, **ofrecer un espacio estructurado** donde visualizar y gestionar ofertas de empleo, becas, proyectos de innovación o colaboraciones, con calendarios y categorizaciones claras.

La tercera, **optimizar la gestión estratégica del talento** mediante filtros avanzados, paneles de control para las entidades coordinadoras y sistemas de notificación automatizada.

La plataforma contempla funcionalidades adaptadas a la diversidad de usuarios: registro diferenciado según tipo de entidad, perfiles personalizables con CV y disponibilidad, espacios para mostrar proyectos, y mecanismos de interacción como mensajería interna, grupos temáticos o foros sectoriales. Además, integrará motores de búsqueda con filtros por sector, habilidades o localización, y dispondrá de funcionalidades para el análisis y la toma de decisiones desde el Centro de Innovación Territorial, a través de dashboards con indicadores de contratación, volumen de usuarios, sectores más activos y resultados de las interacciones.

El diseño de la aplicación estará orientado a la escalabilidad y la accesibilidad. Se emplearán tecnologías que permitan una arquitectura modular, apta para su extensión a otras regiones, con cumplimiento de normativas RGPD, diseño responsive y compatibilidad con estándares de accesibilidad web. Se contempla la integración con portales de empleo, bases de datos institucionales y redes profesionales, así como un sistema interoperable con actores públicos y privados del territorio.

La estrategia de lanzamiento combinará acciones de comunicación, formación y acompañamiento. Se activará una campaña de difusión multicanal orientada a empresas, instituciones educativas y medios locales, y se ofrecerán sesiones formativas, webinars y soporte técnico para facilitar la adopción. Para garantizar la sostenibilidad, se plantea un modelo mixto con opciones de financiación pública, patrocinios privados y servicios premium, manteniendo el acceso gratuito a los servicios básicos para usuarios individuales y pymes locales.

La propuesta se completa con un marco metodológico que combina herramientas de gestión de proyectos, diseño centrado en el usuario y evaluación continua. Esta estructura operativa permitirá al CIT de Teruel liderar una transformación digital orientada a generar un ecosistema de talento más conectado, eficiente y atractivo para el conjunto de la provincia.

Hoja de ruta para su implementación

Las fases que se describen a continuación constituyen un itinerario progresivo para poner en marcha la Red de Talento del CIT de Teruel, combinando la implicación de los actores locales, el desarrollo de proyectos piloto, la creación de una plataforma digital y la consolidación de alianzas estratégicas. Este enfoque integral responde a la necesidad de abordar de manera simultánea la mejora de la oferta formativa, la dinamización del mercado laboral, la atracción de nuevos perfiles profesionales y la construcción de un relato compartido que proyecte Teruel como un territorio de oportunidades y futuro.

Fase 1. Diseño detallado y validación de las recomendaciones

En esta etapa inicial, se presentan los resultados del diagnóstico y del benchmarking al equipo directivo y a los principales actores implicados. A través de talleres de co-creación y metodologías como el design thinking y los mapas de empatía, se trabaja de forma colaborativa para refinar las recomendaciones y priorizar las actuaciones más relevantes.

Al mismo tiempo, se definen los compromisos institucionales que garanticen la implicación de las entidades participantes, detallando roles, aportaciones y recursos en acuerdos de colaboración formales.

La fase concluye con la designación de un *Project Manager* que coordine el proceso, la elaboración de un cronograma global de actividades y la identificación de fuentes de financiación plurianual que aseguren la sostenibilidad económica de la hoja de ruta.

Fase 2. Ejecución de iniciativas piloto y desarrollo de la aplicación

Durante esta fase, se ponen en marcha proyectos piloto en áreas de alto potencial, como programas de formación dual, incubadoras digitales o eventos de *networking*. Se aplica un enfoque de producto mínimo viable que permita testar las iniciativas en condiciones reales y recoger información de valor sobre su funcionamiento.

Paralelamente, se desarrolla la aplicación digital conforme a los requerimientos funcionales establecidos, definiendo la arquitectura técnica y creando los primeros prototipos. El equipo de desarrollo trabaja con metodologías ágiles, organizando sprints de corta duración y realizando reuniones de seguimiento frecuentes para presentar avances y recoger feedback.

El testeo con usuarios reales permite validar la usabilidad de la plataforma y ajustar tanto las funcionalidades como los procesos de comunicación y registro. Finalmente, se documentan los resultados y se elaboran informes de evaluación que recogen aprendizajes, retos y recomendaciones para las siguientes etapas.

Fase 3. Consolidación y escalamiento

Una vez completada la fase piloto, se aborda la consolidación de los resultados y la expansión de la red de talento. Para ello, se diseñan estrategias de comunicación que visibilicen casos de éxito y refuercen la imagen de Teruel como un territorio innovador. También se crean programas de embajadores que promuevan la captación de inversiones y de profesionales en otros territorios.

La mejora continua de la plataforma se convierte en una prioridad, incorporando nuevas funcionalidades y explorando integraciones con otras regiones que compartan objetivos similares.

Al mismo tiempo, se define un modelo de sostenibilidad financiera que combine fondos públicos, patrocinios privados y acuerdos con empresas, garantizando el mantenimiento y la evolución del proyecto a largo plazo.

Fase 4. Indicadores de seguimiento y evaluación

De manera transversal a todas las fases, se establecen indicadores que permiten valorar el impacto de las acciones y orientar las decisiones futuras. Entre ellos se incluyen la tasa de retención de talento en la provincia, la creación y supervivencia de nuevas empresas, la participación activa en la plataforma digital y el nivel de satisfacción de los usuarios.

Estos indicadores se obtienen mediante encuestas periódicas, análisis de datos de uso, estudios sobre la migración de profesionales y evaluaciones específicas de cada proyecto, contribuyendo así a una mejora continua y a la consolidación de la estrategia a medio y largo plazo.

Conclusiones

Teruel está en un punto clave para darle la vuelta a la tortilla. El futuro de la provincia pasa por ser un imán de talento, donde las personas con ideas y ganas de crecer encuentren su sitio. En este camino, el CIT de Teruel se posiciona como el motor principal, el que va a encender la chispa para conectar a gente con proyectos, a proyectos con oportunidades y, en definitiva, a Teruel con un futuro lleno de posibilidades.

- **Teruel tiene un reto gordo con el talento:** La provincia se enfrenta a que los jóvenes y los que están más preparados se van, y los trabajos que hay no son muy punteros. ¡Hay que cambiar eso ya!
- **La Red de Talento es el plan para darle la vuelta a la tortilla:** Este documento es como la hoja de ruta para que Teruel empiece a retener y atraer a la gente con ganas y habilidades.
- **La comunicación es clave (y debe ser positiva):** No vale solo con decir que hay problemas. Hay que contar historias chulas, reales y optimistas para que la gente vea a Teruel como un lugar de oportunidades. ¡Y todos a una con el mensaje!
- **Hay 50 ideas para todos los gustos:** El documento suelta un montón de propuestas, desde mejorar la formación y los salarios hasta ayudar a las empresas y potenciar el teletrabajo. ¡Hay donde elegir para empezar a actuar!
- **Una app para conectar a la gente:** Se va a crear una herramienta digital para que empresas, estudiantes y profesionales se encuentren, compartan ofertas y se muevan las cosas. ¡Un Tinder del talento, pero profesional!
- **Esto es un curro a largo plazo:** No es de un día para otro. Hay un plan por fases para ir probando las ideas, lanzando la app y asegurándose de que la Red de Talento se mantenga y crezca.

- **El objetivo final es que Teruel sea un imán de talento:** La idea es que la provincia deje de ser un lugar de paso y se convierta en un sitio donde la gente quiera quedarse, desarrollarse y aportar.

Este ambicioso plan no lo vamos a hacer solos. La clave está en construir un ecosistema fuerte, tejiendo alianzas con todas las entidades colaboradoras de la provincia, desde empresas y universidades hasta asociaciones y administraciones. Además, miramos hacia afuera, a la Red Nacional de Centros de Innovación, para aprender, compartir y sumar fuerzas, asegurando que el talento turolense brille no solo a nivel local, sino también en el mapa nacional de la innovación.