

DINÁMICAS PARA REPENSAR EL MERCADO LABORAL POSTCOVID



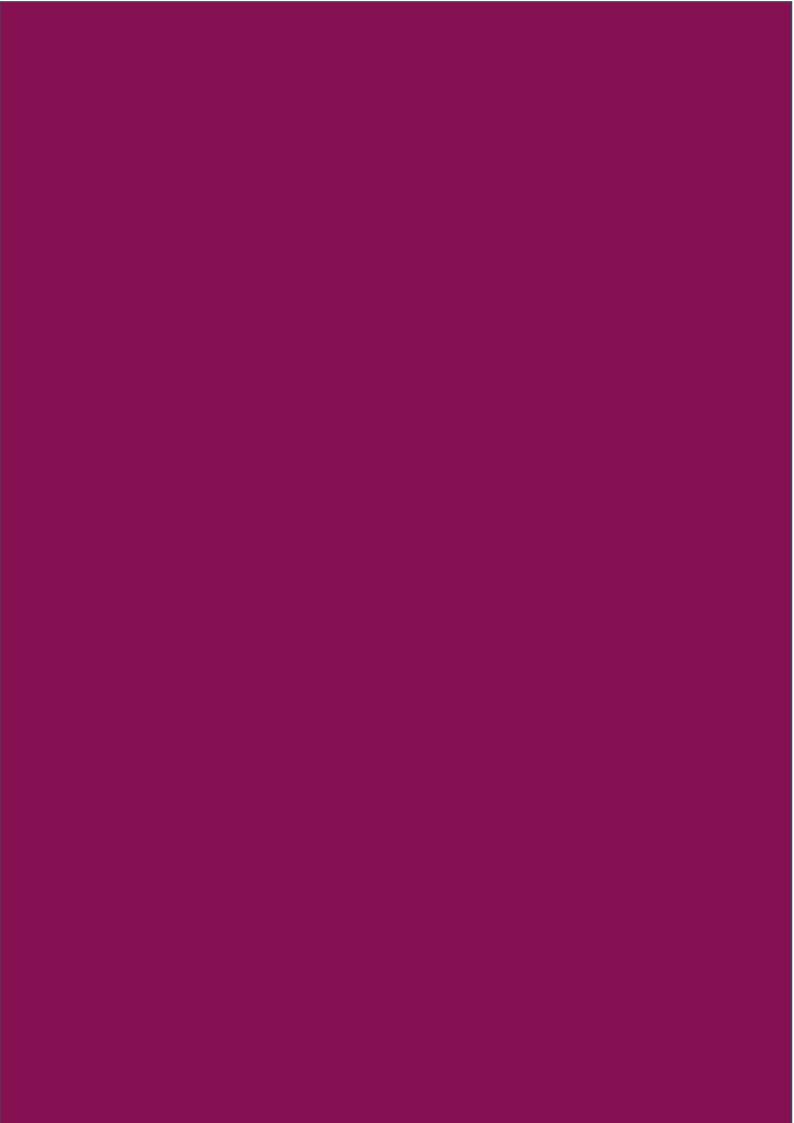




JÓVENES A LA CALLE

DINÁMICAS PARA REPENSAR EL MERCADO LABORAL POST-COVID







- www.ferrerguardia.org
- 936 011 644
- @f_ferrerguardia
- C.Avinyó 44, 1r · 08002 Barcelona

Diciembre 2021

Coordinación

Hungría Panadero

Realización

Fundació Ferrer i Guàrdia

Autoría

Lluís Bages Josep Mañé Aida Mestres

Colaboración en el estudio

Universidad de Lleida y la Universidad Pompeu Fabra (Grupo Juventud y Sociedad: <u>Joviscom</u>)

Agradecimientos

Participantes en las encuestas y grupos de discusión vinculados al estudio: AFEV, Asociación Arrabal-AID, Asociación para el impulso del talento joven, Fundación Don Bosco Salesianos Social, Fundación Federico Ozanam, Fundació Gentis, Fundació Intermèdia, Fundación Juan Soñador, Fundación Paideia, Fundación Pioneros, Fundación Santa María La Real, La Rueca Asociación y Peñascal Koop.

ÍNDICE

INT	RODUCCIÓN	6
1. J	JÓVENES Y MERCADO LABORAL: CONSOLIDACIÓN DE LA EMERGENCIA JU	VENIL 9
2. R	RETOS EN LAS INICIATIVAS DE INNOVACIÓN SOCIAL	14
	2.1. Las iniciativas de innovación social	14
	2.2. Dimensiones de análisis	17
	2.3. Retos clave para el desarrollo de las iniciativas de innovación social	18
3. I	EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIE	NTO A LAS
TRA	ANSICIONES JUVENILES	21
	3.1 Proceso de orientación integral y vital	21
	3.2 Persona en el centro	22
	3.3 Vinculación con el proyecto	23
	3.4 Capacitación y empoderamiento	24
	3.5 Vinculación entre espacios formativos y realidad profesional del territorio	24
	3.6 Trabajo colaborativo y en red generadora de proyectos	25
	3.7 Profesionalización de la figura de orientación	27
	3.8 Capacidad de adaptación	27
	3.9 Universalización, inclusión y accesibilidad digital	28
	3.10 Capacidad de autovalidarse	28
4. C	CONCLUSIONES	30
	4.1 Síntesis de las conclusiones	32
	4.2 Recomendaciones	33
5. A	ANEXOS	35
_		
Ane	exo 1. EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN SOCIAL ANALIZADAS	35
_	A CRUPAC DE DICCUCIÓN	



INTRODUCCIÓN

El presente estudio parte de una voluntad de desarrollar un análisis centrado en la transformación de la realidad de las personas jóvenes y su relación con la actividad laboral. Más allá de la voluntad de describir la realidad de las personas jóvenes y su vinculación con el ámbito del trabajo en un contexto de pandemia, la voluntad última de este documento es presentar en profundidad iniciativas -lideradas por el tejido asociativo, a menudo con la colaboración de la administración pública y la de otros agentes del territorio-, analizar su planteamiento, objetivos, funcionamiento, resultados y aprendizajes a tener en cuenta, así como las oportunidades para su escalabilidad y desarrollo.

Existe una amplia red de iniciativas impulsadas des de diversos actores, tanto públicos, como cívicos y privados, destinados a la mejora de la capacitación y acceso de las personas jóvenes al mercado de trabajo. Este hecho refleja, por sí mismo, refleja que la ocupación juvenil y el acceso de las personas jóvenes a trabajos de calidad son cuestiones que están presentes en la agenda social, política y económica, pero también que estas cuestiones presentan problemas endémicos –paro, temporalidad, precariedad, bajos salarios- que no han sido resueltos en el transcurso de las últimas décadas y, tal como veremos en las siguientes páginas, actualmente tampoco están siendo revertidos. Por este hecho es especialmente relevante poner de manifiesto que la actual crisis generada por la pandemia del COVID-19, si bien ha acentuado la situación de vulnerabilidad de las personas jóvenes, no podemos hablar de una nueva realidad juvenil en el ámbito laboral.

Aun así, esta lectura general del actual contexto no debe ser interpretada como una llamada al inmovilismo, más bien al contrario, precisamente al tratarse de una situación de vulnerabilidad y dificultades permanentes, debe replantearse e intensificarse las actuaciones que todos los agentes competentes pueden desarrollar para mejorar el acceso de las personas jóvenes a ocupaciones de calidad. Del mismo modo, la pandemia debe ser interpretada como un aviso sobre la fragilidad tanto del propio mercado laboral, como de los recursos dispuestos para potenciar la ocupación juvenil, a la vez que establece la necesidad de desarrollar nuevas dimensiones competenciales que hasta el momento quizás no tenían una relevancia tan elevada –dominio de la ofimática y recursos digitales con fines formativos o laborales, aptitudes y herramientas de coordinación y trabajo en equipo no presencial, etc.-.

Es por eso que 'Jóvenes a la Calle' es, en última instancia, una llamada a la movilización. La movilización entendida en un sentido amplio: la necesidad de replantear las políticas destinadas al fomento de la ocupación juvenil, garantizando su efectividad y adecuación a las necesidades, los intereses y las aspiraciones de las personas jóvenes; la urgencia de transformar el modelo productivo, fomentando el desarrollo de sectores innovadores y sostenibles -a nivel ecológico, social y económico- con arraigo al territorio, a sus potencialidades y sus necesidades; reformular los circuitos de acompañamiento y orientación de las personas jóvenes, etc. Pero también la movilización para el desarrollo de la autonomía de las personas jóvenes, el conocimiento de sus derechos y la defensa de unas condiciones laborales justas y dignas.

Es con esta voluntad de movilización que, a lo largo de las siguientes páginas, hemos procurado acercarnos a aquello que 'se mueve' en el ámbito de la ocupación juvenil, a aquellas iniciativas que apuestan por un cambio en los procesos de transición de los y las jóvenes hacia el mercado laboral, desarrollando su actuación de forma directa en este proceso de transición o, de forma indirecta, trabajando en la mejora de las capacidades y formación que permitan un futuro acceso al mundo laboral. El análisis se ha desarrollado con una perspectiva territorial diversa, algo extremadamente interesante teniendo en cuenta la visión urbanocéntrica que generalmente describe las actuaciones y recursos pensados para los jóvenes.

Pero tal como hemos señalado, el elemento central de las experiencias recogidas es su carácter innovador vinculado a la efectividad de su actuación. Es importante señalar esta vinculación entre innovación y efectividad, puesto que entendemos que un planteamiento innovador, por sí solo, no representa necesariamente un avance en la consecución de los objetivos definidos inicialmente. En un contexto dónde el desarrollo y expansión de las nuevas tecnologías son cada vez más intensos, el término innovación suele asociarse a la incorporación de elementos TIC en los procesos y recursos preexistentes, generando que bajo la pátina innovadora exista un cambio muy limitado o nulo en la consecución de los resultados esperados. En nuestra concepción de la innovación social, entendemos que es imprescindible la transformación y el replanteamiento del proceso en su totalidad, generando nuevas dinámicas, interacciones, recursos, etc. capaces de generar resultados también nuevos que permitan un mayor acercamiento a los objetivos fijados inicialmente.

Hemos nutrido la exposición desarrollada en las siguientes páginas con los resultados de la jornada Actívate 2021, realizada el 12 de noviembre del 2021 en la *Universitat Pompeu Fabra*. Jornada en la cual fueron presentados los resultados del estudio 'El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19', desarrollado por la *Universitat de Lleida* i la *Universidad Pompeu Fabra*, en colaboración con diferentes instituciones, entre las cuales participó el equipo de la *Fundació Francesc Ferrer i Guàrdia*. La diagnosis realizada por el mencionado estudio ha servido de base para realizar la contextualización de la situación de los jóvenes en relación al mercado laboral incluido en el presente documento. A lo largo de la jornada se expusieron también, mediante el desarrollo de una mesa de experiencias, tres iniciativas que trabajan en el ámbito que nos ocupa incorporando una perspectiva innovadora. Concretamente, contamos con la participación de AFEV (Catalunya), La Rueca Asociación (Madrid) y la Fundación Pioneros (La Rioja).

Con el fin de diversificar la muestra de experiencias, hemos desarrollado también una prospección de iniciativas con distintas características ubicadas en realidades también diferentes, así como el desarrollo de dos grupos de discusión con el fin de ahondar en el desarrollo de temas concretos que hemos considerado de especial interés. Específicamente, el primero de los grupos de discusión se desarrolló bajo el título 'Acompañamiento y orientación poniendo a la persona en el centro'. El segundo de los debates se realizó con el título 'Territorio, modelo productivo e inserción laboral'. En estos grupos de debate participaron representantes de entidades impulsoras de iniciativas innovadoras muy

diversas, lo cual permitió sin duda el enriquecimiento de las conclusiones que pudimos extraer.

Hemos empezado esta introducción mencionando la voluntad transformadora de este estudio. Entendemos que es necesario explicar, compartir y consolidar las experiencias expuestas, generando también espacios para el intercambio de ideas, propuestas de mejora, conocimiento mutuo y colaboración de las iniciativas. Es, por lo tanto, con este objetivo último que presentamos 'Jóvenes a la Calle: dinámicas para repensar el mercado laboral Post-Covid'.

1. JÓVENES Y MERCADO LABORAL: CONSOLIDACIÓN DE LA EMERGENCIA JUVENIL

Actualmente, en el estado español viven 4.800.366 personas jóvenes de entre 15 y 24 años (INE, 2021). De estas, el 33,9% es población activa, es decir, población en edad de trabajar que se encuentra actualmente ocupada o en paro. Esta cifra se eleva hasta el 52,4% si tenemos en cuenta a las personas de entre 25 y 29 años (INE, 2021), identificando por lo tanto una tendencia muy vinculada a la edad y, especialmente, al desarrollo del itinerario formativo (las personas con dedicación exclusiva en el ámbito formativo no contabilizan cómo población activa, proporción que se reduce con el incremento de la edad).

Resulta evidente que existe una relación profunda entre el desarrollo del itinerario formativo y una mayor capacidad para acceder en el mercado laboral. En el estado español, existe un 13,3% de abandono de los estudios prematuro (AEP) entre las personas jóvenes, una cifra que es más alta entre los hombres (16,7%) que entre las mujeres (9,7%). En líneas generales, observamos una reducción constante de la proporción de jóvenes que abandonan prematuramente los estudios, si bien, cómo veremos en el Gráfico 2, España presenta unas cifras de abandono muy por encima de la media europea.

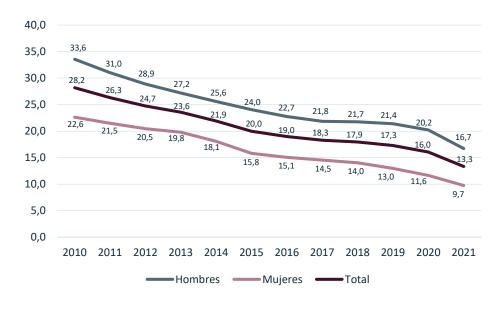


Gráfico 1. Evolución AEP según sexo, 2009-2019. (%)

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Internacionalmente, España presentaba en 2018 la mayor tasa de AEP de la Unión Europea (17,9%), seguida por Malta (17,5%), Rumanía (16,4%) o Italia (14,5%). En el extremo contrario, Croacia (3,3%), Eslovenia (4,2%), Lituania (4,6%), Grecia (4,7%) o Polonia (4,8%) presentan las cifras de AEP más bajas de la UE, por debajo del 5%. La media de la UE está en el 10,6%, cerca del objetivo 2020. Aunque como se ha mostrado, la tasa de AEP se ha reducido

constantemente en el Estado español en la última década, el objetivo 2020 no se ha conseguido.

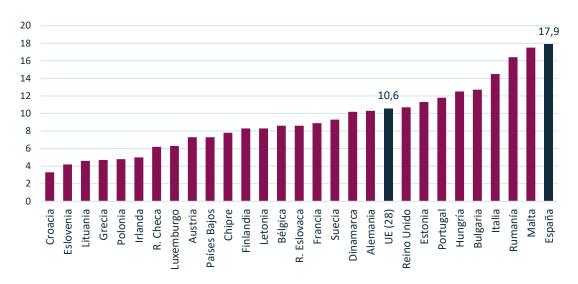


Gráfico 2. Comparativa del AEP por países de la UE, 2018. (%)

Fuente: Encuesta Comunitaria de Fuerza de Trabajo (Labour Force Survey) - Medias Anuales. Eurostat.

Si ahondamos en la relación de las personas jóvenes -activas- con el mundo laboral, podemos observar que a lo largo del 2020 y los primeros dos trimestres del 2021, la tasa de paro de las personas de entre 16 y 29 años ha oscilado entre 24,7% y el 30,4%, en el caso de los hombres, una cifra que ha alcanzado el 32,8% en el caso de las mujeres durante el período observado. Comparativamente, estas cifras muestran una reducción entre los jóvenes de mayor edad (30-34 años) puesto que la tasa de paro más elevada entre los hombres es de 16,3%, siendo la más elevada entre el colectivo de las mujeres de 19,9%.

En términos generales, podemos extraer dos observaciones que consideramos importantes. En primer lugar, el contexto de la pandemia ha tenido un impacto observable y negativo en la ocupación de las personas jóvenes, especialmente entre los de menor edad (que también eran los que presentaban peores cifras de paro antes del COVID-19), apreciando un empeoramiento de estas cifras durante el primer y el segundo trimestre del 2020, así como un progresivo descenso posterior, con la relajación de las medidas de salud pública (fin del confinamiento domiciliario, reactivación progresiva de la actividad económica, etc.). En todo el período observado, y en ambos grupos de edad, las mujeres jóvenes presentan una tasa de paro superior a la de los hombres.

29,5 30,4 29,6 29,3 28,2 25,7 30,6 32,5 30,8 31,3 29,5 35 30 25 20 15 10 5 24,7 1 T 2020 2 T 2020 3 T 2020 4 T 2020 LT 2020 2 T 2020 LT 2021 2 T 2021 3 T 2020 2 T 2021 Hombre Mujer Hombre Mujer 16-29 30-34

Gráfico 3. Tasa de paro según sexo y edad. (%)

Fuente: EMJUCOVID. El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19

En el estudio *El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19*, se ha querido incorporar datos sobre la **tasa de paro alternativa**, que incluye a las personas ocupadas subempleadas y las que desearían trabajar, pero no están buscando trabajo de forma activa. Según estos datos, en el período mencionado la tasa de paro alcanza la cifra máxima del 43,4% entre las mujeres de entre 16 y 29 años (siendo del 41,1% en el caso de los hombres de esta franja de edad). Entre los jóvenes de mayor edad, la proporción máxima es del 28,8% en el caso de las mujeres, y del 25,8% en el de los hombres (EMJUCOVID, 2021).

En términos generales, la contratación de los jóvenes que trabajan se caracteriza por su temporalidad, especialmente entre las persones de entre 16 y 29 años. En esta franja de edad, la **tasa de temporalidad** oscila entre el 47% y el 51,1% en el caso de los hombres, y alcanza el 58,7% en el caso de las mujeres. Entre los jóvenes de mayor edad, la temporalidad se encuentra entre el 24,1% y el 29,8% si hablamos de los hombres, y entre el 31,5% y el 34,7% si nos referimos a las mujeres.

En este caso, el período de confinamiento domiciliario ha comportado una reducción de la temporalidad. Un efecto pero que seguramente podemos atribuir al despido de jóvenes con contratos temporales (incremento de la tasa de paro), a la finalización de contratos sin nueva contratación y/o a una menor proporción de despidos a personas con contrato indefinido. Vemos, por otro lado, que con la progresiva recuperación de la actividad económica, se incrementa de nuevo la tasa de temporalidad juvenil.

55 _{51,2} 55,7 55,6 55,1 ^{58,7} 70 60 50 40 30 20 48,9 49,3 51,1 24,1 28,3 29,4 27,3 1 T 2020 1 T 2020 2 T 2020 4 T 2020 3 T 2020 4 T 2020 2 T 2020 3 T 2020 LT 2020 2 T 2020 3 T 2020 2 T 2021 1 T 2021 2 T 2021 Hombre Mujer Hombre Mujer 16-29 30-34

Gráfico 4. Tasa de temporalidad según sexo y edad. (%)

Fuente: EMJUCOVID. El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19

Si nos referimos a la remuneración de las personas jóvenes que trabajan, vemos importantes diferencias por edad y sexo. El **salario medio** anual de los hombres jóvenes de entre 16 y 24 años era de 9.324€ anuales en el año 2012, experimentando un decrecimiento hasta el 2017 y un progresivo incremento posterior, llegando a los 9.208€ en el 2019. Una evolución parecida (pero siempre con cifras inferiores) presentan las mujeres de la misma franja de edad, pasando de un salario medio de 7.986€ en 2012 a 7.849 en 2019. Observamos, por lo tanto, que en el período estudiado el salario de los jóvenes de entre 16 y 24 años no ha alcanzado los niveles de 2012, si bien existe una tendencia creciente posterior al 2017. Por otro lado, no se ha reducido la desigualdad salarial entre hombres y mujeres, siendo esta de 1.339€ anuales al iniciar el período y de 1.359€ anuales en 2019.

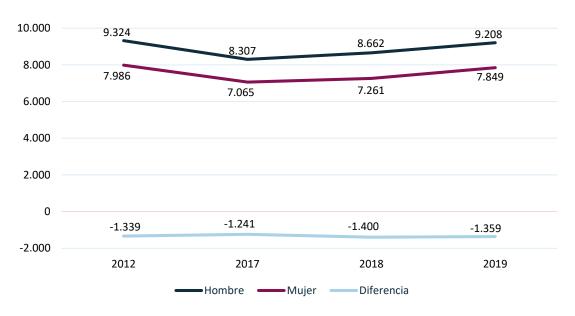


Gráfico 5. Salario medio según sexo. 16-24 años (€/año)

Fuente: EMJUCOVID. El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19

En el caso de los jóvenes de mayor edad, la tendencia es muy parecida a la descrita, si bien en términos generales los salarios son mayores en este caso, los datos de 2019 sí que superan las cifras de 2012 y la diferencia salarial entre hombres y mujeres es proporcionalmente inferior, pero se mantiene alrededor de los 1.000€/año.

20.000 16.545 15.877 15.450 14.837 15.000 15.440 14.569 14.513 13.873 10.000 5.000 -964 -937 -1.308 -1.104 0 -5.000 2012 2017 2018 2019 Mujer Diferencia •Hombre

Gráfico 6. Salario medio según sexo. 25-29 años (€/año)

Fuente: EMJUCOVID. El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19

Si incorporamos la variable nacionalidad, observamos desigualdades notables. Una desigualdad que en este caso es más acentuada en los jóvenes de mayor edad. Así pues, en el caso de los hombres de entre 30 y 34 años, las personas de nacionalidad española presentaban, en 2019, un salario anual medio de 22.349€, mientras que para las personas de otras nacionalidades era de 13.309€. En el caso de las mujeres, las personas de nacionalidad española contaban con un sueldo anual de 20.519€, mientras que entre las de nacionalidad extranjera éste era de 13.033€.

Para finalizar este breve análisis de la situación de las personas jóvenes en relación al mercado de trabajo en el contexto de la pandemia, incorporamos datos referentes a la **tasa de parcialidad**. En primer lugar, observamos una importante diferencia según edad, especialmente en el caso de los hombres. De los 16 a 29 años, la tasa de tiempo parcial de los hombres se sitúa entre el 17,6% y el 20,4%, cifra que se incrementa hasta el 36,1% entre las mujeres de la misma edad. En el caso de los hombres de 30 a 34 años, la cifra de parcialidad desciende hasta el 6,9% del total, mientras que en las mujeres de esta franja de edad también se aprecia una reducción en relación a las mujeres más jóvenes, pero esta es mucho menor, puesto que la proporción de mantiene entre el 21% i el 24,6%.

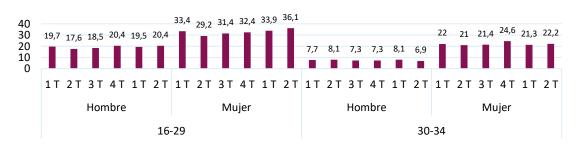


Gráfico 7. Tasa de parcialidad según edad y sexo (%)

Fuente: EMJUCOVID. El empleo juvenil ante el impacto del COVID-19

2. RETOS EN LAS INICIATIVAS DE INNOVACIÓN SOCIAL

Para el desarrollo del análisis de las distintas experiencias de innovación social en el ámbito de los procesos de orientación juvenil y de mejora de su acceso al mundo laboral, realizado no únicamente con voluntad meramente descriptiva, sino también con el fin de establecer parámetros de calidad, efectividad y capacidad de transformación del entorno, que puedan ser tenidos en cuenta en el momento de seleccionar experiencias que aporten respuestas reales a las necesidades de las personas jóvenes en el ámbito que nos ocupa.

No se trata tanto de establecer, en esta edición del informe, un sistema de evaluación e indicadores detallados del funcionamiento y resultados de las experiencias recogidas, pero sí dibujar unos primeros criterios que contribuyan a generar el marco del estudio, la definición del tipo de experiencias que queremos incorporar en él, así como los factores que pueden explicar el éxito de estas y su posibilidad de escala.

En este sentido, las ediciones anteriores del proyecto Actívate han sido fundamentales para acotar este marco de trabajo, puesto que estas investigaciones anteriores han permitido la detección de elementos que necesariamente deben ser tenidos en cuenta con el fin de definir la calidad de las iniciativas innovadoras en el ámbito del acompañamiento juvenil. En esta edición hemos agrupado y ordenado estas aportaciones anteriores para construir esta propuesta de marco de análisis. Esto permite otorgar una continuidad del proyecto en el transcurso de sus diferentes ediciones, por un lado, y ahondar, en consecuencia, en el estudio de los procesos de acompañamiento de las personas jóvenes en los ámbitos formativo y ocupacional.

2.1. Las iniciativas de innovación social

La innovación social es un término controvertido, que puede ser abordado des de distintas perspectivas y puntos de vista. En este sentido, el desarrollo de una conceptualización teórica del término es un ejercicio que debe quedar al margen de los objetivos del actual estudio. No obstante, el acercamiento a una definición operativa sí que puede contribuir al desarrollo del estudio y a discernir entre aquellos proyectos que pueden ser considerados como iniciativas de innovación social y los que no.

Consideramos que el principal reto en la definición de la innovación social es desvincularla de los conceptos de innovación vinculados con el mercado o con la iniciativa empresarial. En este sentido, la innovación social se subscribe en ocasiones en la 'responsabilidad social corporativa'. En otros casos, las propuestas de identificación de las iniciativas de innovación excluyen la perspectiva social de estas. En este sentido, el Manual de Oslo impulsado per la

¹ León, M. F., Baptista, M. V., Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Fórum Empresarial*. Vol. 17 (1), pp. 31-63.

OCDE en el año 2005 es un ejemplo paradigmático. En este documento, se contemplan cuatro dimensiones de innovación: **1**) de bienes, **2**) de procesos, **3**) organizativa, **4**) de mercadotecnia². Se trata pues de elementos centrados en la innovación en el marco de la actividad económica y el mercado que, si bien pueden ser incorporados (con mayor o menor adaptación) en el análisis de las iniciativas de innovación social, entendemos que cabe desarrollar un enfoque más específico para analizar estas iniciativas.

En este sentido, en el marco del XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, impulsado por el CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa) y celebrado en 2016 en Valencia, se propuso una prospección de las principales definiciones del concepto de innovación social establecidas hasta el momento. Reproducimos a continuación algunas que nos pueden ser de utilidad a la hora de desarrollar nuestra definición operativa. Hemos sombreado aquellos elementos que consideramos interesantes a la hora de desarrollar la idea de innovación social que pautará el presente documento.

Tabla 1. Definiciones del concepto de innovación social³

Autoría	Definición		
	Las actividades innovadoras y servicios que están motivados por el objetivo de		
Young Foundation,	satisfacer una necesidad social y que son en su mayoría desarrolladas y		
2006	difundidas a través de organizaciones cuyos fines principales son sociales .		
	Definimos la innovación social como el desarrollo e implementación de ideas		
NESTA, 2007	nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales.		
	Cambios en la estructura cultural, normativa y regulatoria de la sociedad que		
Heiskala, 2007	optimiza los recursos colectivos y mejora el desarrollo económico y social.		
Hochgermer /	Las innovaciones sociales son nuevos conceptos y medidas para la solución de los		
Center for Social problemas sociales que son aceptados y utilizados por los grupos social			
Innovation, 200	afectados.		
	Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efec		
	eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de		
Stanford University,	valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses		
2008	particulares.		
	La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos,		
	procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas , los flujos		
Waterloo Institute of de recursos y de autoridad, o creencias del sistema social en el que se pr			
Social Innovation	innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen una durabilidad y un		
and Resilence, 2008	amplio impacto.		
	Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines		
	como en sus medios . Específicamente, definimos las innovaciones sociales como		
	productos (nuevas ideas, servicios y modelos) que cumplan simultáneamente las		
	necesidades sociales (más eficaces que otras alternativas) y crean nuevas		
	relaciones sociales o colaboraciones. Son innovaciones que no sólo son buenas		
Agnés Hubert, BEPA,	para la sociedad sino que también mejoran la capacidad de actuar		
CE, 201	societariamente.		

² Echevarría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*. Vol. 184 (732), pp. 609–618.

³ Fuente: Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., Ariza-Montes, A. (2016). *El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos*. Valencia: CIRIEC España.

		Las innovaciones sociales son nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la		
Furancan	Lluion			
European	union,	reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la		
2012		transferencia de una idea de una parte a otra.		
		Una innovación de ese tipo es el conjunto de planes, políticas, acuerdos, mecanismos sociales, formas de organización de la sociedad civil, que crea nuevos y exitosos servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales específicos, en la organización política y social, en la justicia, la salud, el trabajo, la participación ciudadana, el acceso a servicios públicos, la educación, el acceso a la cultura, al descanso, a la recreación y a un medio ambiente sano, en los ámbitos locales, regionales, nacionales o globales. Todo ello con indicadores y metas verificables respecto a su impacto y a la transformación social por la aplicación de la innovación, y que cumpla los límites de consenso, es decir, que respete, como mínimo, los acuerdos de la ONU en los campos de aplicación, o a menos, que no		
Estrada, 201	4	sean incompatibles con estos.		

Recogemos a continuación las ideas resaltadas, agrupadas según el ámbito de la iniciativa al cual se refieren, y que ya nos aproximan notablemente al planteamiento operativo que desarrollaremos a continuación:

Tabla 2. Ideas clave en referencia a la definición de las iniciativas de innovación social

Ámbito	Idea clave
	-Satisfacer una necesidad social.
	-Optimizar los recursos colectivos y mejorar el desarrollo económico y social.
	-Solución de los problemas sociales que son aceptados y utilizados por los grupos
Objetivos	sociales afectados.
Agentes impulsores	-Organizaciones cuyos fines principales son sociales.
Colectivos	-Cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y
beneficiarios	no a los intereses particulares.
	-Ideas nuevas (productos, servicios y modelos).
	-Cambios en la estructura cultural, normativa y regulatoria.
	-Solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa
	-Cambio profundo de las rutinas básicas / amplio impacto.
	-Son sociales tanto en sus fines como en sus medios / mejoran la capacidad de actuar societariamente.
	-Nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de una parte a
Procesos	otra.
	-Indicadores y metas verificables respecto a su impacto y a la transformación
Impacto	social.

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta estos elementos, así como el hecho específico que el actual estudio se circunscribe en el ámbito de la ocupación juvenil y de los procesos de transición entre la esfera educativa y la laboral, entendemos las iniciativas de innovación social cómo aquellas que presentan el **objetivo de mejorar la ocupabilidad de las personas jóvenes**, facilitar su

incorporación al mercado laboral o su reincorporación al sistema educativo, y/o transformar el entorno social y económico en el cual se desarrolla el itinerario formativo-ocupacional de los y la jóvenes, valiéndose para ello de productos, servicios y modelos que planteen soluciones más eficientes, efectivas, sostenibles o justas que las existentes anteriormente, y los resultados de las cuales puedan ser medidos a través de indicadores de impacto y de transformación social verificables.

Entendemos que estas iniciativas pueden ser impulsadas por **entidades sociales, pero también por la administración pública** o por otros agentes con presencia en el territorio (o por dinámicas de colaboración entre distintos agentes).

2.2. Dimensiones de análisis

Hemos desarrollado en los párrafos anteriores una definición mínima (operativa) del concepto de la innovación social, aplicada a las iniciativas vinculadas a la ocupación juvenil. En este apartado desplegamos, a partir de estos elementos expuestos, algunas dimensiones de análisis que nos permitirán, posteriormente, generar los retos a partir de los cuales analizaremos las experiencias recogidas.

Una primera dimensión a tener en cuenta se refiere a las **personas implicadas en las iniciativas innovadoras**, tanto los profesionales como otros perfiles vinculados con los proyectos (voluntarios, colaboradores externos, etc.). Los equipos conforman sin duda un elemento esencial en el desarrollo de los procesos, su composición, capacitación y adecuación a las necesidades de las personas con las que trabaja y del territorio. Las personas aportan el conocimiento, la experiencia, la profesionalidad y la capacidad de adaptación a realidades en constante transformación.

La segunda dimensión de análisis la configuran las **personas usuarias de los proyectos o recursos**. Es decir, las personas jóvenes beneficiarias de las iniciativas innovadoras. En este sentido, conocer el perfil de las persones usuarias contribuye a comprender con mayor profundidad el planteamiento de los proyectos y analizar los resultados de su implementación. Por otro lado, en este caso es importante tener en cuenta tanto las 'presencias' como las 'ausencias', es decir, determinar a qué perfiles se dirigen las iniciativas, así como aquellos a los cuales no hay proyectos específicos que los interpelen. Otro aspecto relevante es definir la posición de las personas usuarias en el proceso, su centralidad en el desarrollo de los proyectos, su capacidad para incidir en la definición de estos y, en definitiva, la voluntad de que los y las jóvenes no sean únicamente agentes receptores de los recursos del proyecto, sino también sujetos activos y centrales en el planteamiento y desarrollo de estos.

La tercera dimensión que tendremos en cuenta es la referente a **los procesos**. Es decir, el itinerario que describe cada proyecto para alcanzar los objetivos definidos. Los procesos determinan, en último término, las funciones que desarrollan las personas implicadas, los recursos utilizados, así como los espacios de desarrollo de estos. Es a través de los procesos

que se describen y materializan la misión, visión y valores de cada una de las iniciativas, y es también mediante los procesos que podemos analizar la metodología y las actuaciones concretas con las cuales toma cuerpo el proyecto. Esta es, seguramente, la dimensión con mayor susceptibilidad de desarrollar elementos innovadores, siendo el principal campo de experimentación y puesta en práctica de nuevas formas de afrontar los retos y objetivos planteados.

La última dimensión a partir de la cual hemos propuestos los retos que detallamos a continuación está configurada por los **elementos de entorno.** Toda iniciativa se desarrolla en un marco territorial y una realidad socioeconómica concreta, elementos que condicionan en gran medida el planteamiento, las personas y el proceso que la definen. Por otro lado, los elementos de entorno también determinan el mapa de agentes externos al proyecto que pueden incidir o colaborar para el desarrollo de este, y que sin duda son imprescindibles para determinar un itinerario formativo-laboral completo.

2.3. Retos clave para el desarrollo de las iniciativas de innovación social

Desplegar una visión de la orientación como proceso implica el despliegue de una estrategia que englobe diferentes proyectos y actuaciones generadoras de conexiones y sinergias entre sí. Incorporando esta mirada más amplia a los retos de los procesos de orientación en relación a los itinerarios educativos no lineales que se producen en la etapa postobligatoria, el desarrollo de investigaciones previas ha identificado una serie de retos a los que los procesos de orientación juvenil deben hacer frente para dar respuesta a las necesidades de capacitación y de inserción de los y las jóvenes.

Este enfoque analítico nos ha posibilitado desarrollar los siguientes diez elementos esenciales que se consideran clave en los procesos de orientación:

1. Proceso de orientación integral y vital

Es imprescindible que la orientación no se reduzca a una acción puntual, habitualmente en el último curso de la ESO, sino que se integre en el marco de una estrategia que englobe diferentes proyectos y actuaciones generadoras de sinergias e interconexiones entre sí a lo largo de la vida de la persona, tanto durante todo el sistema educativo como igualmente en el ámbito laboral: integrando de esta manera la trayectoria vital personal, la trayectoria educativa y la trayectoria profesional. Además, más allá de la orientación estrictamente profesional, debe centrarse también en el empoderamiento y la emancipación personal.

2. Persona en el centro

La orientación debe partir de los intereses y expectativas de la propia persona y no de las necesidades del sistema. Es necesario dotar a los gustos e intereses de un papel central en la construcción del proyecto personal y profesional. De esta forma, a partir de las expectativas individuales, la orientación tiene que realizar un acompañamiento personalizado en el desarrollo de competencias y habilidades para la vida, incorporando también espacios de aprendizaje autónomo.

3. Vinculación con el proyecto

La desvinculación de la escuela es uno de los principales factores que conduce a las altas tasas de abandono educativo prematuro. Por esto resulta indispensable que se trabaje la acogida de la persona joven desde un buen principio para generar un vínculo de confianza y un sentimiento de pertenencia con la entidad que está llevando a cabo el acompañamiento. De esta manera se puede afianzar su compromiso con el proceso y asegurar su motivación y continuidad en él.

4. Capacitación y empoderamiento

El proceso de orientación debe dar una especial relevancia a las capacidades personales, fomentar la autonomía de cada participante y dotar de herramientas a las personas usuarias para que amplíen sus conocimientos, sus habilidades, sus destrezas y sus competencias para el desarrollo de su itinerario formativo y para afrontar la vida laboral en constante cambio.

5. Vinculación entre espacios formativos y realidad profesional del territorio

Los itinerarios formativos creados deben poder dar respuesta a las necesidades de los jóvenes que están buscando orientación y, a la vez, tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las profesiones innovadoras y a la realidad de los sectores profesionales del territorio para poder maximizar las salidas laborales.

6. Trabajo colaborativo y en red generadora de proyectos

Resulta indispensable fomentar e incrementar la capacidad de vincular y generar colaboraciones entre los diferentes agentes del territorio, especialmente centros educativos, administraciones públicas, entidades del tercer sector y empresas para establecer de esta forma un sistema de colaboración en red tanto de carácter territorial como de carácter sectorial. Estas colaboraciones deben partir de un análisis comunitario previo del entorno y sus necesidades, para así impulsar no solo espacios de reconocimiento mutuo, sino también proyectos colaborativos para facilitar la incorporación de las personas jóvenes en el mercado laboral.

7. Profesionalización de la figura de orientación

A pesar de disponer de múltiples agentes que participan a lo largo del proceso de orientación, es necesario que exista una figura especializada en orientación que tenga la perspectiva transversal de todo el proceso y que marque la definición, el diseño y la estrategia a seguir por el proyecto o servicio. También es importante que se promueva y se invierten recursos en la referencialidad de los y las profesionales de la orientación.

8. Capacidad de adaptación

Un proyecto o servicio que trabaje procesos de orientación tiene que ser flexible para poder ir adaptando su contenido y su metodología a las necesidades personales de las personas jóvenes y a la realidad del colectivo. Además, debe ser capaz de equilibrar esta oferta personalizada a las necesidades cambiantes del sistema productivo, a los cambios del sector empresarial de proximidad y a los impactos de la transformación digital.

9. Universalización, inclusión y accesibilidad digital

La obligada digitalización por la pandemia de la COVID-19 ha evidenciado la existencia de una brecha digital que ha incrementado las dificultades para que todas las personas participantes sigan su itinerario formativo y de orientación. Dada esta coyuntura, la creciente hibridación de herramientas (al formato presencial-telemático) debe poder garantizar el acceso de todas las personas usuarias a los recursos tanto en relación a los dispositivos cómo en relación a actuaciones de capacitación digital.

10. Capacidad de autovalidarse

Para su mejora continua, el proceso de orientación debe poder generar espacios de evaluación de las acciones que lleva a cabo para asegurar que cumple con criterios como pueden ser el de la proximidad en el acompañamiento (atención individualizada, diagnóstico personalizado, creación de un vínculo afectivo y de confianza...), la capacidad de empoderamiento de la persona joven (a través de la mejora de la autoestima, descubriendo nuevas capacidades en los y las jóvenes) o la flexibilidad de los recursos (adaptándose a las necesidades de la persona o a la realidad cambiante del mercado laboral), entre otros.

3. EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LOS PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO DE LAS TRANSICIONES JUVENILES

Ante la situación de emergencia social que muestran los datos en relación a la situación de las personas jóvenes, hemos realizado una prospección telemática para identificar **experiencias innovadoras en el acompañamiento a las transiciones juveniles** y las hemos analizado según los retos presentados para dar respuesta a las necesidades de capacitación y de inserción de los y las jóvenes.

Para recopilar la información necesaria para el análisis se han realizado varios grupos de discusión telemáticos con profesionales responsables de entidades y proyectos del Tercer Sector que se desarrollan en el ámbito de la mejora del acceso al mercado laboral de las personas jóvenes. La información recogida en los grupos de discusión se complementa con el envío de un cuestionario online que ha facilitado la participación de más experiencias innovadoras.

Durante la Jornada Actívate 2021 "Jóvenes a la calle: dinámicas para repensar el mercado laboral post-covid" también se exponen iniciativas innovadoras de éxito, hecho que se aprovecha para la recopilación de información para el análisis.

En la presentación de los resultados, clasificados según les retos expuestos anteriormente, hemos considerado interesante integrar destacados literales de las aportaciones realizadas por las personas profesionales participantes en los grupos de discusión y en la jornada Actívate. De la misma manera, estos discursos y opiniones se complementan con los resultados obtenidos en el cuestionario.

3.1 Proceso de orientación integral y vital

Todas las experiencias analizadas coinciden en señalar como una de sus principales prácticas innovadoras el hecho de apostar por el trabajo individualizado con las personas jóvenes desde una perspectiva integral, no sólo en las esferas laborales o formativas, sino también con el resto de esferas que intervienen en su desarrollo.

Explican que las personas jóvenes participantes en los programas "tienen sus mochilas", por lo que su intervención va **más allá del eje educación-trabajo** para centrarse también en todos los aspectos relacionados con la vida del joven, tratando temas como el ocio, las relaciones sociales, el entorno familiar, la situación socioeconómica, la participación ciudadana o la salud, poniendo en este caso un especial énfasis en la salud mental y el bienestar emocional.

Creen que colocando este foco en la persona en general desde el inicio de la orientación se puede realizar "un análisis profundo de las esferas vitales de la persona para identificar las áreas de mejora en el proceso" y poder proponer "no sólo un itinerario formativo, sino un **itinerario vital (personal, educativo y profesional)** para la persona joven".

Las experiencias analizadas plantean varias estrategias para llevar a cabo esta aproximación integral a la vida de la persona participante, destacando las dinámicas grupales (deporte, juegos, trabajo con animales para tratar las emociones...) con un formato muy vivencial (ir a un rocódromo, a la playa a hacer cohesión de grupo...) aprovechando las posibilidades de la gamificación y basándose en un "modelo de trabajo por competencias, para identificar aquellas que la persona ya tiene y aquellas que necesita desarrollar".

3.2 Persona en el centro

Tal y como ya hemos visto en los datos presentados, el colectivo joven no es un grupo homogéneo en cuanto a las dificultades de acceso al mercado laboral y a la precariedad en las condiciones de empleo. Conscientes de las distintas realidades existentes dentro del colectivo, las experiencias analizadas aseguran **adaptar sus acciones** a las casuísticas de las personas en cuestión.

De esta forma, un 90,9% de las experiencias analizadas dice incluir en su programa actividades específicas dirigidas a personas en riesgo de exclusión social o en situación vulnerable. En porcentajes inferiores encontramos a un 36,4% de las entidades que realiza acciones focalizadas a las personas migradas, un 18,2% al colectivo de mujeres y un 9,1% a las personas con diversidad funcional.

De hecho, la directriz que siguen todos los proyectos incluidos en el estudio es el de **poner a** la persona joven en el centro de la orientación y trabajar con ella su recorrido: "es la persona joven quien escoge el itinerario formativo que quiere realizar, desde el principio decide todo su proceso con nuestra orientación y nuestro acompañamiento".

"A veces guiándonos en cómo está el mercado de trabajo perdemos de vista el sentido del proyecto, que es que el joven encuentre lo que realmente quiere" aseguran desde las experiencias analizadas. Por esto **los itinerarios formativos se diseñan partiendo del punto de vista del usuario**, teniendo en cuenta "las razones de abandono y sus inquietudes actuales, respetando a la persona y a sus condicionantes". Consideran que si el plan a seguir no parte de la propia persona "no tirará adelante, porqué sería una proyección del mercado o de la entidad, pero no de la joven".

Los proyectos coinciden en valorar que el soporte que realizan es "muy personalizado e individualizado, atendiendo a cada joven con sus particularidades y con el tiempo que se precise". Así se puede garantizar una **adaptación a los ritmos personales de cada individuo,** ya que "no todos pueden seguir el proceso de la misma forma".

En consecuencia, con el protagonismo de la persona en el proceso de orientación el papel de la entidad es el de **sostener la formación o inserción**, "sin dirigir ni conducir" a la persona joven, teniendo claro que siempre es ella "quien marca el camino a seguir y las necesidades a responder".

3.3 Vinculación con el proyecto

Las experiencias analizadas coinciden en destacar el hecho de **poner a la persona en el centro** de su proceso como un primer factor necesario para conseguir que el o la joven se sienta identificado con la entidad, "que vea que empatizamos con él o ella y que nos adaptamos a lo que realmente quiere".

Otro de los elementos que se señalan para lograr la vinculación con el proyecto es **evitar emitir juicios o penalizar errores**, sobre todo en los casos de abandonos en momentos determinados. Igual que en el apartado anterior, **respetar los tiempos y ritmos personales** es clave a lo largo del proceso.

Uno de los ejemplos mencionados es que, en el caso de una persona que hace tiempo que no acude a las actividades, se debe "intentar encontrarse con ella en otro entorno que no sea el de la entidad, buscar un espacio donde se sienta cómoda y preguntar como está, **interesarse por lo que le ocurre** sin juzgar sus ausencias, hacer sentir que está acompañada".

Al final, durante todo el proceso de acompañamiento las entidades trabajan generar una **relación personal de confianza** entre los usuarios y los profesionales, "una relación que se va construyendo poco a poco hasta llegar a establecer un lazo con ellos que hace que sea más difícil que se desvinculen, aunque lleguen a considerar que ya no necesitan tu apoyo". Además, para el profesional orientador, este vínculo facilita "la elaboración del diagnóstico, la preparación del itinerario de inserción y la revisión continua del progreso logrado por cada participante".

El compromiso de **realizar un retorno social** una vez acabado el proceso de orientación también es considerado útil para mantener esta vinculación a lo largo del tiempo. Algunos de los recursos analizados tienen un programa de mentoría por parte de otra persona joven voluntaria que se encuentra en una fase más avanzada de su proceso vital, laboral y formativo: "con esta acción, por un lado, el mentor puede devolver todo el acompañamiento que ha recibido, compartir su experiencia para motivar y convertirse en una figura de referencia para los jóvenes que están empezando y, por otro, el mentorizado puede sentirse entre iguales y ver como su proceso tiene un sentido".

3.4 Capacitación y empoderamiento

Las iniciativas analizadas conciben sus proyectos como "espacios de enriquecimiento personal y profesional" dónde, a través de metodologías como la gamificación, se trabaja de forma vivencial y experiencial para "buscar facilitar el empoderamiento personal" y tratar de hacer que las personas jóvenes participantes "crean en ellas mismas y vean que tienen una segunda oportunidad".

Para garantizar el éxito de los procesos de orientación, las entidades coinciden en destacar que cuando el usuario entra se la hace una evaluación inicial de sus **competencias transversales**, para que, cuando acabe, salga "con una idea muy clara de qué competencias tiene y en cuáles ha mejorado, cosa que le amplía sus oportunidades".

Según una de las experiencias incluidas en el estudio, "la combinación de la intervención individual, para orientar laboralmente y aumentar las competencias personales y profesionales, la intervención grupal, la derivación a ofertas formativas existentes y el diseño de oferta formativa propia, ha propiciado que jóvenes de escasa cualificación y baja empleabilidad tengan mejores herramientas para enfrentarse al mundo laboral".

En el caso concreto de una de las entidades analizadas, su principal elemento diferenciador radica en que utiliza la tecnología como medio de realización de las actividades, como elemento motivador y facilitador: "creemos que la trasformación digital nos dirige hacia un nuevo paradigma educativo por esto vamos trabajando todas las herramientas de alfabetización digital de forma paulatina. La propuesta innovadora reside en la formación en fabricación digital, generando una reproducción del entorno real tecnológico, para romper barreras hacía las vocaciones tecnológicas, ya que entendemos que si los jóvenes no rompen sus barreras con la tecnología no podrán acceder a empleos menos precarizados".

3.5 Vinculación entre espacios formativos y realidad profesional del territorio

El 90,9% de las experiencias analizadas aseguran que han sido creadas teniendo en cuenta la realidad de los sectores profesionales del territorio. Como nos indica este dato, gran parte de las iniciativas declaran haber realizado una **exploración de la situación del tejido empresarial de proximidad**, a través del contacto y análisis con las empresas colaboradoras, para conocer a fondo las necesidades que requieren y adaptar en parte los itinerarios formativos a estas circunstancias identificadas y/o demandadas, a los datos sobre la ocupación y a los sectores emergentes en el territorio.

En algún caso incluso existe "una **persona de referencia como técnico/a de intermediación** que, junto con el/la técnico/a de empleo, analiza los sectores profesionales y el mercado

laboral de proximidad". El objetivo es encontrar "las **compatibilidades entre las inquietudes e intereses de las personas jóvenes y las necesidades del tejido empresarial**.

Una vez hecha esta prospección del entorno productivo, consideran que es imprescindible llevar a cabo una **tarea de sensibilización con las empresas** para así asegurar que se creen **lazos de colaboración con las compañías de proximidad**: "venimos trabajando desde hace décadas las relaciones con diversas empresas de nuestra comunidad, creando una red propia de colaboración, gracias a la cual tenemos **sinergias para el fomento del empleo juvenil**, haciendo contacto entre empleadores y empleados".

En este sentido, todas las experiencias innovadoras incluidas en el estudio realizan acciones como visitas a las instalaciones de las empresas, *mentorings* o la realización de prácticas profesionales por parte de los jóvenes, que de esta forma pueden probar varias tareas y puestos de trabajo. Esta vinculación se considera positiva para **potenciar el proceso de formación de las personas usuarias**, puesto que, con estas acciones, se intenta que los jóvenes puedan experimentar los posibles resultados en primera persona, ya que "no es lo mismo que los padres o un técnico de orientación les digan que deben hacer una formación a que lo haga un trabajador de una empresa, que ha pasado por unos estudios parecidos y ha acabado contratado".

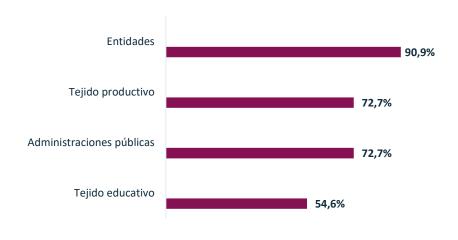
3.6 Trabajo colaborativo y en red generadora de proyectos

Algunas de las experiencias analizadas aseguran disponer de una **red comunitaria**, generada en gran parte por una presencia de muchos años en un mismo territorio, que les permite facilitar la incorporación de las personas jóvenes al mercado laboral: "tenemos muy buenas relaciones con diferentes recursos de la red como pueden ser los técnicos de ETTs, las agencias de colocación, las federaciones de empresarios, los ayuntamientos, los institutos... tratamos de establecer buenas relaciones con los diferentes agentes comunitarios del ámbito de la educación y del empleo como forma de ampliar las oportunidades de los jóvenes que participan en nuestro recurso".

En este sentido, hay iniciativas que se consideran **agentes activos del territorio** que sirven como polo de cohesión económico y social: "en una zona despoblada con empresas pequeñas y transporte insuficiente servimos de pegamento para el territorio".

De las iniciativas incluidas en el estudio, un 90,9% asegura disponer de sistemas de colaboración estables con otras entidades del tercer sector, un 72,7% con el tejido productivo y con las administraciones públicas y un 54,6% con el tejido educativo.

Gráfico 8. Se dispone de sistemas de coordinación estables con los agentes del territorio



Fuente: Elaboración propia

Esta menor coordinación con el tejido educativo se da precisamente porqué en algunos casos se perciben "recelos y faltas de interés" que hacen que sea complicado "romper la barrera de la cooperación" con los centros educativos, provocando que "cuando se establece vínculo sea tan sólo en forma de derivaciones". Aun así, señalan que frecuentemente no se dan ni estas derivaciones "por desinterés o desidia de los agentes".

Pese a disponer de más colaboración que con los centros educativos, la relación con las administraciones públicas es la que genera más quejas por parte de las iniciativas analizadas. Consideran que "la **escasa flexibilidad de la administración**" dificulta en muchos casos la incorporación de prácticas innovadoras en sus proyectos y detectan una falta de comunicación "en la propia administración, y entre la administración y las entidades sociales", que hace que no se de valor ni visualización a las tareas desarrolladas desde sus iniciativas.

Por lo que respecta a la relación con el resto de entidades de un mismo territorio, a pesar de ser el agente con el que teóricamente más coordinación hay, las iniciativas realizan autocrítica, asegurando que, aunque creen que están trabajando en red, en realidad no lo están haciendo.

En la colaboración con otros proyectos parecidos se encuentran frecuentemente con "reticencias para no perder usuarios o que otros agentes se adueñen de los proyectos", hecho que en muchas ocasiones "dificulta la cooperación". También en algunas zonas afirman que "muchas de las entidades realmente ni se conocen".

A pesar de esta situación, coinciden en destacar la importancia del trabajo en red entre entidades, por lo que creen necesario la presencia de agentes en el territorio que se encarguen de **conectar iniciativas distintas** que se puedan complementar para desarrollar proyectos en común o para optimizar sus recursos.

3.7 Profesionalización de la figura de orientación

La práctica totalidad (el 90,91%) de las experiencias analizadas dispone de, al menos, una figura de orientación profesionalizada que **marca la definición, el diseño y la estrategia a seguir** por el servicio en concreto. De esta forma, las iniciativas incluidas en el estudio reconocen la necesidad de la profesionalización en el proceso de orientación y aseguran invertir recursos para su formación.

En uno de los casos incluidos en el estudio, esta profesionalización se encuentra en los distintos niveles de la organización en cuestión: "hay una dirección de área que marca la estrategia y las alianzas, los responsables de ámbito alinean la metodología de distintos programas, y las coordinaciones pedagógicas desarrollan la parte metodológica que nos permite identificar nuevas tendencias y aplicarlo a distintos proyectos"

También se considera relevante llevar a cabo **acciones para cohesionar el equipo** que trabaja en distintos proyectos y realidades de un mismo recurso. Por ejemplo, una de las experiencias dispone de un espacio llamado memoria interproyectos donde se encuentran todos los profesionales técnicos para "compartir casos y consensuar la línea a seguir a nivel orientativo".

3.8 Capacidad de adaptación

El hecho de poner a la persona en el centro de su proceso hace que, como ya hemos mencionado, las experiencias innovadoras analizadas **sean capaces de adaptarse a los intereses y necesidades de cada usuario**: "el proyecto es flexible y no tiene siempre una misma oferta, depende de los intereses de los usuarios, y esto choca a veces con la rigidez de otros servicios".

Las propias metodologías de las iniciativas en cuestión ya contemplan que los procesos se desarrollarán con una **cierta flexibilidad** para adecuarse a los ritmos de cada uno. Desde una de las experiencias se explica que el itinerario que plantean "no tiene una naturaleza necesariamente secuencial, cosa que significa que, por ejemplo, haya actividades de la fase inicial que se pueden seguir realizando hasta el final, o que se incorporen nuevas acciones o líneas de trabajo si se detectara la necesidad desde la coordinación del equipo técnico".

Esta adaptación no se da solamente con las particularidades y los ritmos de cada persona, sino también con los condicionantes externos. La pandemia de la COVID-19 es un buen ejemplo de ello, obligando a una **transformación digital drástica** de la mayoría de servicios facilitados por los recursos.

Esta digitalización generó el temor de no poder ofrecer un acompañamiento tan cercano y personalizado en el formato digital, por lo que las iniciativas realizaron un "esfuerzo de adaptación de dinámicas, actividades y formaciones". Más allá de la digitalización, otros

efectos de la pandemia que han supuesto un **reto de adaptación** para las iniciativas son el aumento o intensificación de los problemas de salud mental o el incremento de las desigualdades sociales, entre otros.

3.9 Universalización, inclusión y accesibilidad digital

Con la digitalización forzada por la pandemia de la COVID-19, los recursos incluidos en el estudio percibieron la existencia de una importante **brecha digital** entre las personas jóvenes, provocando que una parte importante de los usuarios tuviera **dificultades para continuar con su proceso de orientación**.

Esta brecha no se da tan sólo en el acceso digital –con personas jóvenes con bajos recursos que no disponen de dispositivos para acceder a internet-, sino que también se da en el uso, es decir, en las capacitaciones de los usuarios. Las iniciativas han detectado una falta de competencias digitales entre los jóvenes, que, a pesar de tener teléfono móvil, éstos "no lo utilizan para la gestión o la formación y por lo tanto no tienen estas competencias en el uso de los dispositivos".

Dada esta situación, las entidades han tenido que esforzarse para **minimizar el impacto de la brecha digital** en la continuidad de sus programas formativos u orientativos. Con la intención de superar la falta de capacitación digital y garantizar que todas las personas usuarias pueden seguir con su itinerario, se han llevado a cabo distintas acciones, como formaciones específicas de alfabetización digital, la realización de webinars gratuitos sobre competencias digitales, enviar dosieres físicos por correo ordinario o atenciones telefónicas constantes ante los problemas. Para todo ello en ocasiones reconocen que ha sido necesario contratar a personal específico para ofrecer estos nuevos recursos.

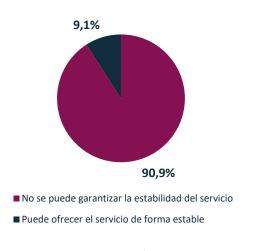
3.10 Capacidad de autovalidarse

Los recursos analizados creen que es indispensable para la mejora continua de la innovación en los proyectos establecer un **sistema para autoevaluar** si se cumplen con los criterios que garantizan que el proceso de orientación se está realizando satisfactoriamente. A pesar de esto, la **falta de recursos y de tiempo** limitan considerablemente la capacidad de las entidades de llevar a cabo esta evaluación.

Según detallan, la falta de tiempo es el mayor obstáculo para seguir con el proceso de innovación, ya que "se trabaja bajo mucha presión con los plazos de los proyectos, la obtención de los recursos, etc.". Además, el hecho que los proyectos dependan de subvenciones públicas o licitaciones hace que **no se pueda garantizar la continuidad de los servicios que se prestan**: "para seguir con la innovación es necesario ser creativo y realizar

un pilotaje y testeo y una evaluación para ver si funciona, todo eso, si depende de una subvención que no sabes si recibirás el año que viene es mucho más difícil de implementar".

Gráfico 9. Estabilidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

En efecto, el 90,9% de los recursos analizados no tiene garantizada su continuidad debido a la inestabilidad de su financiación. La inseguridad de disponer de recursos económicos genera "un inconveniente importante para la innovación y el desarrollo más a fondo de los proyectos". Por esto al ser preguntadas por el futuro de sus proyectos, la palabra más repetida por las entidades es la de "**incertidumbre**". Aun así, aunque no tengan asegurada su continuidad, la mayoría de las iniciativas incluidas en el estudio proyectan una visión a medio o largo plazo.

4. CONCLUSIONES

La actual crisis social y económica derivada de la pandemia de la Covid-19 ha acentuado las problemáticas de acceso de las persones jóvenes al mercado laboral y las dinámicas de precarización de sus condiciones laborales, ya existente con anterioridad a la crisis. Ante esta situación de emergencia social no existe una fórmula universal para conseguir que la innovación social revierta la realidad de los y las jóvenes, pero sí existen algunas características e iniciativas de proyectos pioneros que pueden ser adoptadas de forma generalizada.

Para empezar, gran parte de las experiencias de innovación social integra la trayectoria vital personal, la educativa y la profesional del joven en el proceso de orientación, poniendo a la persona en el centro desde el principio. Hay una apuesta clara por el trabajo individualizado con los jóvenes y con una perspectiva integral de su transición hacía el mundo laboral, teniendo en cuenta no sólo el eje escuela-trabajo, sino también elementos como el entorno familiar, la situación socioeconómica del joven, su estado de salud emocional y mental, sus motivaciones, etc., ofreciendo de esta forma un acompañamiento global.

Las dificultades de acceso al mercado laboral son especialmente importantes entre jóvenes de menor edad (16-20 años), mujeres, personas migrantes, con baja calificación, etc. Este hecho hace que no podamos hablar de los jóvenes cómo un colectivo homogéneo en su relación con el mercado de trabajo, si bien sí que en su conjunto presentan una realidad específica y diferenciada de la población adulta. Las experiencias analizadas son conscientes de esta realidad y abordan las diversidades juveniles en sus proyectos de orientación poniendo las necesidades específicas de la persona en el centro.

Las iniciativas innovadoras también consideran prioritario generar una vinculación de la persona joven con el proyecto para garantizar su motivación y continuidad en el proceso de acompañamiento. Las iniciativas trabajan este vínculo des del inicio del proyecto a través de la definición de diferentes estrategias para estrechar la relación de confianza y el sentimiento de pertenencia de la persona joven con el proyecto.

La gran resiliencia y capacidad de adaptación a las nuevas realidades juveniles es, sin duda, uno de las principales fortalezas de las experiencias de innovación social. Podemos hablar de una innovación dinámica o continuada, por mediante de la cual el proyecto evoluciona y se transforma de acuerdo a las necesidades e intereses de los jóvenes, la realidad económica del territorio, el desarrollo de sectores económicos emergentes, etc.

La pandemia de la COVID-19 ha sido un factor que ha hecho poner a prueba esta capacidad de adaptación de las iniciativas sociales. Con la nueva situación se han visto obligadas a reformular sus programas y herramientas de apoyo, acelerando su digitalización y/o su desarrollo en grupos más reducidos. Esta obligada digitalización ha hecho evidente la existencia de una brecha digital entre los jóvenes, sea esta causada por la ausencia de

dispositivos adecuados o por la falta de conocimientos en el uso de estos en el ámbito laboral o de búsqueda de trabajo.

Además, la digitalización plantea retos en relación a poder mantener el acompañamiento personalizado e integral necesario, incrementando las dificultades de las personas jóvenes para seguir el itinerario formativo. Una fractura con la formación especialmente relevante entre aquellos jóvenes en riesgo de abandono escolar con anterioridad a la pandemia, pero también entre aquellos sujetos a la ya mencionada brecha digital.

Frente a este hecho, las entidades han tenido que dedicar esfuerzos y recursos para hacer frente a la brecha digital y asegurar que todas las personas jóvenes participantes de sus proyectos tuvieran acceso a los servicios, desplegando proyectos y actuaciones de acceso y capacitación digital. Asegurando, de esta forma, que no se dejara a nadie atrás, teniendo en cuenta las múltiples dimensiones de la brecha digital.

Por otro lado, las experiencias analizadas cuentan con un importante arraigo territorial, siendo en general iniciativas muy adaptadas a la realidad social y económica de una zona determinada. Este elemento facilita, no solo la incorporación de los jóvenes al mercado laboral en su lugar de residencia, sino también la dinamización económica del territorio. La colaboración entre agentes del sector social con el ámbito empresarial se produce de forma frecuente, siendo este último el responsable de generar los puestos de prácticas o laborales para los jóvenes usuarios de los proyectos.

Cabe señalar el carácter pionero de algunas de estas iniciativas, que plantean nuevos enfoques y metodologías de actuación que pueden ser aplicadas des de otros espacios clave del proceso de formación e incorporación al mercado de trabajo de los jóvenes, cómo son, por ejemplo, los centros educativos, de formación ocupacional, etc.

La colaboración entre agentes del sector social también se considera positiva para el desarrollo de proyectos más amplios, complementarios e integrales. Si bien las experiencias recogidas apuntan a los beneficios de impulsar iniciativas conjuntas, la mayoría de proyectos siguen impulsándose desde una sola entidad de forma exclusiva. En este sentido detectamos, en algunos casos, falta de coordinación entre las experiencias de innovación social de un mismo ámbito de actuación o de un mismo territorio, hecho que dificulta la optimización de recursos, el desarrollo de proyectos compartidos o el traspaso de información.

Otras limitaciones de las iniciativas de innovación social que se han presentado en el presente análisis es que en muchas ocasiones la falta de tiempo y recursos impiden que las entidades puedan realizar una correcta evaluación del cumplimiento de los criterios que debe llevar a cabo un buen proceso de orientación para la mejora continua de los proyectos. La realidad es que las iniciativas no pueden garantizar la estabilidad de sus servicios al estar sujetos a subvenciones o licitaciones públicas y esta situación limita su capacidad de evaluarse y seguir innovando. A pesar de esta incertidumbre, los proyectos desarrollados cuentan generalmente con vocación de continuidad, teniendo perspectiva en el medio y largo plazo.

También hemos detectado la existencia de una disociación entre el modelo de funcionamiento de las entidades y el marco administrativo en los procesos de concesión de subvenciones. Las subvenciones públicas funcionan en base a proyectos que requieren el cumplimiento de objetivos rígidos y la presentación de justificaciones que no se adaptan a la flexibilidad que exigen los proyectos desarrollados desde las iniciativas de innovación social.

Por último, a la hora de analizar las experiencias hemos visto como la mayoría se centran en el acompañamiento de los jóvenes para facilitar su acceso al mercado de trabajo o a la formación profesional, pero muy pocos proyectos apuestan por el desarrollo de iniciativas transformadoras del modelo productivo. Ejemplos como cooperativas laborales u otras iniciativas de la economía social y solidaria ayudan a contribuir al desarrollo completo de los itinerarios formación-ocupación de los jóvenes participantes en el proyecto, a la vez que pueden condicionar y transformar la realidad económica del territorio.

4.1 Síntesis de las conclusiones

No existe una fórmula universal para conseguir que la innovación social revierta la situación de los y las jóvenes, pero sí existen algunas características e iniciativas de proyectos pioneros que pueden ser adoptadas de forma generalizada:



Definen y proyectan la orientación como un proceso integral vital que pone el foco en la persona. Hay una apuesta clara por el trabajo individualizado con los y las jóvenes desde una perspectiva integral de las transiciones hacía el mundo laboral, teniendo en cuenta elementos como el entorno familiar, la situación socioeconómica de la persona joven, el bienestar (salud emocional y mental), las motivaciones e intereses, etc.



Atienden las múltiples diversidades juveniles, no tratan al colectivo joven como un grupo homogéneo, partiendo de las necesidades de cada persona. Las experiencias analizadas son conscientes de la realidad específica del colectivo juvenil y abordan las diversidades en sus proyectos de orientación poniendo las necesidades específicas de la persona en el centro.



Priorizan la vinculación de la persona joven con el proyecto. Las iniciativas trabajan este vínculo des del inicio del proyecto a través de la definición de diferentes estrategias para estrechar la relación de confianza y el sentimiento de pertenencia de la persona joven con el proyecto.



Presentan un importante arraigo territorial. Se trata de experiencias muy adaptadas e imbricadas en la realidad social y económica del territorio. Este elemento no sólo facilita la incorporación de los y las jóvenes en el mercado laboral próximo a su lugar de residencia, sino también a la dinamización económica del mismo territorio.



Destaca su resiliencia y capacidad de adaptación a las nuevas necesidades juveniles. Se presenta una innovación dinámica o continuada, mediante la cual el proyecto evoluciona y se transforma de acuerdo a las necesidades e intereses de los y las jóvenes, la realidad socioeconómica del territorio, el desarrollo de sectores económicos emergentes, etc.



Integran la capacitación digital de los y las jóvenes en la transición digital de sus proyectos en el contexto COVID-19. Han dedicado esfuerzos y recursos para garantizar que la obligada digitalización por la pandemia no dejara a nadie atrás, teniendo en cuenta las múltiples dimensiones de la brecha digital.



A pesar de no tener garantizada su continuidad, la mayoría de iniciativas proyectan una visión a medio o largo plazo. Los proyectos desarrollados cuentan generalmente con vocación de continuidad, hecho que contrasta con la incertidumbre en la continuidad de los recursos para el desarrollo de éstos.



Las aproximaciones al proceso de orientación convierten a las iniciativas analizadas en referentes. El carácter pionero de estas iniciativas, que plantean nuevos fundamentos, enfoques y metodologías de actuación, hace que pueden ser aplicadas desde otros espacios clave del proceso de acompañamiento a las transiciones juveniles

4.2 Recomendaciones

La innovación social no está exenta de retos, en las diferentes iniciativas se han manifestado varias limitaciones por las que se han elaborado las siguientes recomendaciones:



Desarrollar y/o fortalecer los lazos de colaboración entre las administraciones públicas y las entidades sociales, definiendo de forma clara los roles de los agentes y estableciendo líneas de apoyo adecuadas a la realidad de los proyectos planteados.



Incrementar el reconocimiento y los recursos de las políticas públicas de juventud y, de forma específica, a aquellas relacionadas con la emancipación juvenil y el desarrollo del itinerario vital, integrando los ámbitos de la educación, la ocupación, la vivienda y la salud.



Generar espacios de debate, intercambio de experiencias y colaboración entre experiencias de innovación social. En esta línea, es necesario avanzar en la conexión entre agentes de un mismo territorio para complementar las distintas iniciativas que realizan.



Potenciar el desarrollo de proyectos que incorporen el itinerario completo formación – ocupación, es decir, que incorporen ofertas laborales estables para los jóvenes que han alcanzado con éxito los objetivos planteados.



Favorecer la creación de iniciativas cooperativas u otros proyectos vinculados a la economía social y solidaria impulsados por jóvenes o que incorporen la perspectiva joven en la contratación.

5. ANEXOS

Anexo 1. EXPERIENCIAS DE INNOVACIÓN SOCIAL ANALIZADAS

Prometeus	36
Varios programas (Asociación Arrabal-AID)	37
Factoría de Talento	38
Escuela de Segunda Oportunidad (Don Bosco)	39
Escuela de Segunda Oportunidad (Ozanam)	40
Varios programas (Fundació Gentis)	41
Centre de Noves Oportunitats (Intermèdia)	42
Varios programas (Intermèdia)	43
Despega	44
Empleo Juvenil (Paideia)	45
Programa de formación y empleo para jóvenes	46
Lanzaderas Conecta Empleo	47
Escuela de Segunda Oportunidad Tecnológica (La Rueca)	48
Bidea Lantzen	49

Nombre de la entidad	AFEV Catalunya
Nombre del proyecto	Prometeus
Página web	https://afev.cat/projectes/prometeus
Ciudad	Barcelona
Comunidad autónoma	Catalunya
Descripción	Programa comunitario que vela para que los y las jóvenes de los institutos públicos de los barrios más vulnerables de la ciudad de Barcelona puedan acceder a la universidad y cursar estudios superiores con éxito.
Actividades que realiza	Actividades de despertar vocacional · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento en la elección del itinerario académico
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes entre 17 y 23 años aproximadamente, en Bachillerato, Formación Profesional o estudios superiores.
Número de personas atendidas en 2021	80
Financiación	Ayuntamiento

Nombre de la entidad	Asociación Arrabal-AID
Nombre del proyecto	Varios programas (Asociación Arrabal-AID)
Página web	http://asociacionarrabal.org
Ciudad	Málaga
Comunidad autónoma	Andalucía
Descripción	A través de distintos programas adaptados a las necesidades de cada individuo, la entidad busca ofrecer recursos y herramientas para conseguir la inclusión social y laboral.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes.
Financiación	Ayuntamiento · Gobierno de la Comunidad Autónoma · Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 · Unión Europea · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Asociación para el impulso del talento joven
Nombre del proyecto	Factoría de Talento
Página web	www.factoriatalento.es
Ciudad	Torrelodones
Comunidad autónoma	Comunidad de Madrid
Descripción	El programa ayuda a personas jóvenes a descubrir su potencial y orientar su futuro en un entorno de gran diversidad.
	Su objetivo es entrenar habilidades personales como la autoconfianza, la comunicación, la creatividad, el liderazgo o el trabajo en equipo.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 18 y 26 años.
Número de personas atendidas en 2021	60
Financiación	Financiación propia

Nombre de la entidad	Fundación Don Bosco Salesianos Social
Nombre del proyecto	Escuela de Segunda Oportunidad (Don Bosco)
Página web	https://fundaciondonbosco.es
Ciudad	San Cristóbal de la Laguna
Comunidad autónoma	Islas Canarias
Descripción	Para buscar la mejora e integración social, laboral y educativa de las personas jóvenes, la E2O toma como punto de partida las habilidades que presenta la juventud participante. A partir de ahí, forma y acompaña al joven hasta que vuelva al sistema educativo o hasta conseguir un puesto de trabajo.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 16 y 29 años en riesgo de exclusión social.
Número de personas atendidas en 2021	60
Financiación	Ayuntamiento

Nombre de la entidad	Fundación Federico Ozanam
Nombre del proyecto	Escuela de Segunda Oportunidad (Ozanam)
Página web	http://www.ozanam.es
Ciudad	Zaragoza
Comunidad autónoma	Aragón
Descripción	En acuerdo con cada joven, diseñan un itinerario individualizado para mejorar sus competencias personales, vitales y de empleo. En la E2O se pueden aprender oficios en base a certificados de profesionalidad, obtener buen nivel en matemáticas, lengua e informática y realizar prácticas en empresas, siempre con el apoyo de un tutor personal.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 16 y 25 años
Número de personas atendidas en 2021	150
Financiación	Financiación propia · Ayuntamiento · Gobierno de la Comunidad Autónoma · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Fundació Gentis
Nombre del proyecto	Varios programas (Fundació Gentis)
Página web	https://www.gentis.org
Ciudad	Amposta
Comunidad autónoma	Catalunya
	Los proyectos trabajan por la mejora de la ocupabilidad y el desarrollo competencial, emocional y social de los colectivos más desfavorecidos.
Descripción	El objetivo es el de hacer mover los engranajes para conseguir la inclusión social plena desde la acción comunitaria, la formación, la mentoría, la mediación, el apoyo familiar y la intervención psicológica y terapéutica.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 16 y 24 años en riesgo de vulnerabilidad y exclusión social.
Financiación	Gobierno de la Comunidad Autónoma · Ministerio de Trabajo y Economía Social · Unión Europea · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Fundació Intermèdia
Nombre del proyecto	Centre de Noves Oportunitats (Intermèdia)
Página web	https://www.startnovesoportunitats.co m
Ciudad	Tarragona / Girona / Mataró
Comunidad autónoma	Catalunya
Descripción	El programa tiene como objetivo formar e introducir al mundo laboral y educativo a personas jóvenes de entre 16 y 24 años que no estudien ni trabajen a través de acciones diversas.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de 16 a 24 años que ni estudien ni trabajen.
Personas atendidas en 2021	500
Financiación	Gobierno de la Comunidad Autónoma · Ministerio de Trabajo y Economía Social · Unión Europea

Nombre de la entidad	Fundació Intermèdia
Nombre del proyecto	Varios programas (Intermèdia)
Página web	https://fundaciointermedia.org
Ciudad	Barcelona
Comunidad autónoma	Catalunya
Descripción	Los programas favorecen la inclusión laboral, formativa, socioeconómica y personal de las personas jóvenes gracias a su empoderamiento y a la movilización tanto de recursos comunitarios de apoyo como del tejido empresarial.
	Incluyen una descubierta de las diferentes esferas vitales como paso inicial para mejorar las capacidades y competencias y aumentar sus posibilidades de ocupación, a través de metodologías innovadoras y vivenciales.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de 16 a 30 años.
Personas atendidas en 2021	500
Financiación	Gobierno de la Comunidad Autónoma · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Fundación Juan Soñador
Nombre del proyecto	Despega
Página web	https://fundacionjuans.org
Ciudad	Valladolid
Comunidad autónoma	Castilla y León
Descripción	Pretende mejorar la empleabilidad de las personas jóvenes a través del trabajo por competencias, mediante itinerarios individualizados de inserción, que permite conocer y valorar el perfil laboral disponible de las personas destinatarias, para poder marcar objetivos personalizados y adecuar su perfil, al exigible por el mercado laboral.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes.
Número de personas atendidas en 2021	150
Financiación	Ayuntamiento · Gobierno de la Comunidad Autónoma · Ministerio de Educación y Formación Profesional · Unión Europea

Nombre de la entidad	Fundación Paideia
Nombre del proyecto	Empleo Juvenil (Paideia)
Página web	https://www.paideia.es
Ciudad	A Coruña
Comunidad autónoma	Galicia
Descripción	El programa busca favorecer el desarrollo personal y potenciar las competencias individuales, proporcionando recursos para afrontar una entrevista de trabajo, fomentar el autoempleo, desarrollar la creatividad
	Se ofrece formación en diversas temáticas y sectores, propiciando siempre la práctica, el debate y la participación.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 16 y 29 años.

Nombre de la entidad	Fundación Pioneros
Nombre del proyecto	Programa de formación y empleo para jóvenes
Página web	https://fundacionpioneros.org
Ciudad	Logroño
Comunidad autónoma	La Rioja
Descripción	El programa busca la formación de personas críticas, competentes en las relaciones humanas y con deseo de aprender de forma permanente desde la búsqueda y la obtención de un empleo estable y de calidad.
	Vinculan la inclusión social con la consecución de un puesto de trabajo para que cada persona pueda desarrollarse de forma integral y forjar un proyecto de vida digno, independiente y pleno.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 14 y 30 años.
Número de personas atendidas en 2021	250
Financiación	Ayuntamiento · Gobierno de la Comunidad Autónoma · Ministerio de Trabajo y Economía Social · Ministerio de Educación y Formación Profesional · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Fundación Santa María La Real
Nombre del proyecto	Lanzaderas Conecta Empleo
Página web	https://www.lanzaderasconectaempleo. es
Ciudad	Varias ciudades españolas
Comunidad autónoma	Todas
Descripción	Es un programa de orientación laboral para que personas en desempleo aprendan a diseñar en equipo un plan integral de búsqueda de empleo con nuevas técnicas y herramientas digitales.
	Tiene un formato mixto: sus participantes se reúnen varios días a la semana en sesiones virtuales y presenciales. Cuentan con el asesoramiento de técnicos especializados, que les guían para mejorar su empleabilidad y perseguir su inserción.
	Refuerzan sus competencias transversales y digitales, aprenden a desarrollar un plan de prospección laboral; actualizan su currículum y hacen simulaciones de entrevistas de trabajo; mapas de empleabilidad y contactos con empresas.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo digital
Colectivo al que se dirige	Población activa.
Número de personas atendidas en 2021	15.000
Financiación	Financiación propia · Gobierno de la Comunidad Autónoma · Unión Europea · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	La Rueca Asociación
Nombre del proyecto	Escuela de Segunda Oportunidad Tecnológica (La Rueca)
Página web	www.larueca.info
Ciudad	Madrid
Comunidad autónoma	Comunidad de Madrid
Descripción	Es una iniciativa integral de inserción socioeducativa y laboral que pretende dar oportunidades a jóvenes con perfiles de abandono de formación reglada que se encuentren fuera del mercado laboral y/o sean considerados de baja empleabilidad.
	El proceso se estructura en torno a la creación de itinerarios individualizados ajustados a sus competencias, habilidades e intereses. Se ofrece al mismo tiempo un seguimiento y tutorización permanente por parte de los/as profesionales del centro y aprovechando tanto los recursos educativos, laborales y lúdicos de los centros de la entidad, como los disponibles en la comunidad.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento · Desarrollo digital
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de entre 16 y 25 años.
Número de personas atendidas en 2021	95
Financiación	Gobierno de la Comunidad Autónoma · Empresas y entidades financieras privadas

Nombre de la entidad	Peñascal Koop.
Nombre del proyecto	Bidea Lantzen
Página web	https://www.grupopenascal.com
Ciudad	Bilbao
Comunidad autónoma	Euskadi
Descripción	El programa tiene se centra en integrar en la sociedad a personas que están en situación o en riesgo de exclusión por diversas circunstancias personales, académicas o sociales.
	Promueven una cualificación profesional, con valores y actitudes de responsabilidad y solidaridad, para que las personas sean soberanas y protagonistas activas, en sus propias vidas y en la sociedad.
Actividades que realiza	Formación · Itinerarios y salidas académicas, formativas y profesionales · Actividades de despertar vocacional · Información sobre el mercado laboral · Desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de carrera · Acompañamiento para la innovación y el emprendimiento
Colectivo al que se dirige	Personas jóvenes de 16 a 26 años en riesgo de exclusión social.
Número de personas atendidas en 2021	6.000
Financiación	Financiación propia · Ayuntamiento · Diputación · Gobierno de la Comunidad Autónoma

Anexo 2. GRUPOS DE DISCUSIÓN

1. SESIÓN: Acompañamiento y la orientación poniendo la persona en el centro

*El texto del informe no responde al literal de las intervenciones realizadas por las personas participantes, se ha procurado recoger el sentido general de la intervención destacando los ámbitos más relevantes.

1. Ronda de presentaciones. ¿Qué caracteriza vuestra entidad? ¿Qué elementos de innovación destacaríais?

- Nosotros trabajamos para luchar contra las desigualdades y exclusiones educativos y fomentar el voluntariado. No trabajamos específicamente el ámbito laboral, pero tenemos el Proyecto Prometeus: en el que realizamos acompañamiento (Mentoría) a jóvenes en su transición a estudios superiores y durante el tiempo que duren sus estudios y, cuando terminen, un acompañamiento también al mundo laboral.
- Uno de les elementos de innovación que tenemos es este protagonismo de la persona joven en el proceso y el acompañamiento que hacemos que es tanto individual como grupal. También destacaría la mentoría social y educativa, que se realiza por parte de otra persona joven voluntaria durante todo el curso, que está supervisada por el equipo técnico de la entidad.
- Nosotros trabajamos con todos los colectivos que se encuentran en búsqueda activa de trabajo o situaciones de vulnerabilidad, pero tenemos el área de jóvenes. Tenemos un amplio abasto territorial. Abarcamos todos los jóvenes que necesitan ser acompañados en todos los procesos: tutelados, búsqueda empleo, TIC...
- Como elementos que nos identifican es este trabajo integral, no proponemos solo un itinerario formativo, sino un itinerario vital (personal, educativo y profesional); un análisis profundo de sus esferas vitales para identificar las áreas de mejora. Esto lo hacemos en un formato muy vivencial (desde ir a un rocódromo, ir a la playa a hacer cohesión de grupo...) en un modelo de trabajo por competencias, para identificar las que tiene y las desarrolle (a través de la gamificación).
- Lo que nos diferencia es la atención hacia el joven desde que llega, tocando esferas vitales, apoderamiento y orientación vital. Son chicos que vienen con una mochila importante, y a través de la gamificación tratamos de hacer que crea en él y que tiene una segunda oportunidad. Somos un programa de larga duración (2 años); realizamos tutorías individuales y grupales. Cuando entran hacen una evaluación inicial de competencias transversales y cuando acaban, salen con una idea muy clara de qué competencias tienen y en cuáles han mejorado, esto les amplía sus oportunidades.
- Otro tema innovador es que ponemos el joven en el centro de su proceso desde el principio, siguiendo los ritmos personales, ya que no todos lo

seguimos de forma igual. El joven escoge el itinerario formativo que quiere realizar, desde el principio es la persona que decide, con nuestra orientación, todo su proceso y se le acompaña. Al ser un proceso largo podemos ir viendo toda la evolución y cuando hay un bache en el camino estamos allí. Sostenemos esta formación o inserción, pero siempre es él o ella el que marca el camino y la necesidad.

- E2O para que los jóvenes obtengan la ESO, también trabajamos con jóvenes extutelados y tenemos una colaboración con la Cámara de comercio local. Tenemos también el Proyecto Incorpora joven.
- El precepto principal es poner al joven en el centro de la orientación y trabajar con él su itinerario. Todos tienen su mochila y la intervención va más allá del ámbito laboral, para trabajar todos los aspectos relacionados con su vida: trabajo individual itinerarios educativos, profesionales y personales.
- Nuestro elemento diferenciador es que utilizamos la tecnología como medio y vehiculización de actividades. Trabajo por competencias (soft skills) y habilidades para transitar a la vida adulta. Utilizamos la tecnología como elemento muy motivador y facilitador. Vamos trabajando todas las herramientas de alfabetización digital de forma paulatina. Utilizamos nuestro laboratorio de fabricación digital, generamos una reproducción del entorno real tecnológico, adaptado a su realidad.

2. ¿Cuáles consideráis que son las Debilidades (internas) y Amenazas (externas) que limitan la incorporación de prácticas innovadoras en los proyectos de este tipo?

- Falta de recursos quien nos permita dar continuidad a los proyectos. Desarrollo de forma cualitativa y de calidad.
- Temporalidad limitada (falta de continuidad) Los proyectos dependen de subvenciones públicas y/o licitaciones. Las fechas generan dudas y cuesta visibilizar impactos continuados. El hecho de no poder dar continuidad a los proyectos hace que parte del equipo ya no esté, no se haga seguimiento a los jóvenes... Para la innovación es necesario ser creativo y realizar un pilotaje y testeo para ver si funciona. Todo eso, si depende de una subvención, por mucha innovación que haya no lo podemos implementar.
- Tiempo necesidad de trabajo interno de preparación para innovar. Dificultades de implementación.
- Evaluación práctica idea innovadora pide hacer seguimiento constante para luego poderla volcar o transferir.
- Contexto de precariedad (dar respuestas a necesidades inmediatos) en momentos de crisis dificulta innovar en proyectos de largo plazo por el contraste de dar respuesta a emergencia inmediata.
- Cultura de entidad cultura corporativa. Espacios para generar la innovación debe estar integrado en el planteamiento interno de la organización.

 Apoyo y coordinación con otras entidades – contrastar actividades y resultados con otros agentes del territorio o entidades de realidades similares.

3. ¿Cómo ha afectado la pandemia de la COVID-19 en el desarrollo de vuestro servicio/proyecto?

- Ha incrementado la brecha digital, una brecha cada vez más grande en uso de la tecnología y en conectividad. Es un elemento más para definir la situación de vulnerabilidad de muchos jóvenes. Ha habido unos abandonos escolares prematuros muy grandes.
- La pandemia también ha hecho mella en la salud mental: aumento consumos, juego, violencia de género...
- Como punto positivo, destaco que muchos jóvenes han visto que se ha destruido el sistema laboral estable conocido (de baja cualificación) y se han replanteado qué hacer con su vida y han identificado la necesidad de progresar y seguir estudiando.
- Nos encontramos con datos llamativos, en el programa Singulars que llevamos a cabo, en el año 2018 atendimos a 112 jóvenes, de los cuales 8 volvieron al sistema educativo. En 2021, hemos atendido 83 jóvenes y 25 han vuelto al sistema educativo. Es un dato significativo de la tendencia de jóvenes que quieren retomar los estudios, que tienen una necesidad de reorientar su perspectiva personal, educativa y laboral.
- Un 70% de los jóvenes que atendemos manifiestan problemas de salud mental: ansiedad, insomnio, principio de depresión... Este perfil tiene dificultades para sostener un proyecto educativo o profesional y desafección de perspectiva vital. Es un número muy elevado, que nos dificulta el proceso de vínculo, de motivación, de autoconocimiento...
- Esta tendencia que vemos ahora de incremento de la formación es positiva, pero creo que no tienen muchas perspectivas esperanzadoras de futuro. También hay cada vez más dificultades de acceso a estudios superiores sin perspectiva de ayudas de la administración. Contexto en el que cuesta adaptarse a la situación de precariedad que vivimos: flexibilidad y adaptabilidad para combinar estudios con trabajo.
- Las dificultades de acceso a los estudios desmotivan. Mejor presencialidad que formato online.

4. ¿Qué criterios debes seguir o tener un proceso de orientación para que sea exitoso?

• Respetar a las personas y sus condiciones – ritmos y voluntad técnica y los de las personas no son los mismos.

- Joven protagonista intereses y voluntad personal de la joven. Muchas veces nos centramos en el proceso de orientación, en cómo está el mercado, las ocupaciones con más demanda, y perdemos de vista el proceso de que es el joven que tiene que estar en el centro y encontrar lo que él quiere.
- Detección necesidades
- No dirigir, ni conducir
- Experiencia vivencial conectarlos con otros jóvenes, visitas centros de trabajo, espacios formativos, juego de rol... Somos personas; orientación proceso de evolución vital. Trabajo de autoconocimiento y trabajo competencial; buscar evidencias en base a tu experiencia vital.
- Trabajo integral con empresas.
- Diagnóstico necesidades, holístico.
- Testear ocupaciones para definir un objetivo profesional.
- Presentar oferta e itinerarios disponibles para que los puedan ir construyendo.
- Validación proceso de orientación

5. ¿Validáis vuestros procesos de orientación? ¿Qué estrategias seguís?

Me pregunto ¿Quién hace esta validación? ¿Nosotros, los jóvenes? Yo puedo diseñar un plan de orientación muy validado por todo el equipo, pero si al final el joven no lo acepta... Es importante diseñar partiendo de la propia persona joven. Trabajar con planes de acción individual (objetivos y acciones, temporalidad, recursos y validación) que se hace un seguimiento continuado. También validación con el equipo técnico mediante supervisión de casos.

6. ¿Cómo realizáis el acompañamiento con los/las jóvenes? ¿Qué consideráis que es relevante a la hora de orientar a un/una joven? ¿Cómo debemos empoderarlo?

- Partimos de una primera fase de orientación, donde los técnicos siguen un dosier de viaje donde trabajamos todas las esferas vitales a través de dinámicas grupales (deporte, emociones a través del trabajo con animales...).
- Nuestro trabajo es muy vivencial y experimental, buscamos facilitar el empoderamiento personal. También entra la empresa y los centros de formación (hacemos un mentoring, visitas a las empresas, prácticas...). Intentamos que lo vivan, no es lo mismo que los padres o un técnico les diga que deben hacer una formación a que lo haga un trabajador de una empresa. Partimos de experimentar y vivir para poder decidir y poner en marcha el plan de acción del que hablábamos.
- Al inicio los jóvenes venían y se iban, había una carencia de vinculación con la entidad que provocaba esta no continuidad a lo largo del proceso. Cuando

entró en escena la tecnología, y un formato distinto al sistema educativo reglado, aumentó la motivación.

7. ¿Cómo podemos conseguir una vinculación con el/la joven para que llegue a un sentimiento de pertenencia con el proyecto/servicio?

- Identificado con la entidad y que empatice.
- Dar espacio, no penalizar el error, ni juzgar una salida del proyecto por un momento determinado – Trabajar el porque está aquí, cuáles son sus inquietudes y necesidades. Buscar espacios de comodidad. Respetar tempos y ritmos personales.
- Encontrar un grupo de iguales.
- Hacer partícipe de les distintas actividades.
- Vínculo de confianza, sentirse acompañado vinculación en sus propios espacios, a veces fuera de la propia entidad que desarrolla servicio/proyecto. Relación que se va construyendo. Encuentros con otros jóvenes y compartir. Al empezar establecer un compromiso en hacer retorno social (Prometeus) y poder ser figura de referencia para otras jóvenes.

8. ¿Disponéis de una figura de orientador/a profesionalizada, que marca la estrategia a seguir? ¿Hasta qué punto es indispensable su papel?

- Nosotros tenemos figuras de coordinación pedagógica. Son varios los niveles, hay una dirección de área (que marca estrategia y alianzas), los responsables de ámbito (alinea la metodología de distintos programas), y las coordinaciones pedagógicas (la parte metodológica que nos permite identificar nuevas tendencias y aplicarlo a distintos proyectos). Es importante cohesionar el equipo que trabaja en los distintos proyectos y realidades.
- Uno de los retos para el 2022 son las jornadas interprogramas: espacios de trabajo, de creación, innovación y mejora con la participación de distintos profesionales.
- Hay una figura que coordina las acciones educativas que realizamos.
 Tenemos un espacio que llamamos Mentoria interprojectes donde nos
 encontramos todas las técnicas para compartir casos y consensuar la línea
 que seguimos a nivel orientativo. Espacios así, de puesta en común, son muy
 interesantes.
- Somos un equipo interdisciplinar (con pedagogos, educadores sociales, psicólogos...). Tenemos una persona referente que coordina todas las acciones y cada uno de nosotros nos ocupamos de un programa diferente.
- Tenemos un proyecto integral (E2O) que se coordina con otros proyectos o programas, con características específicas. Realizamos una entrevista inicial donde se acuerda el itinerario de la persona, la asignación a un programa y el educador que lo acompaña.

9. ¿Cuáles son las principales dificultades para realizar las tareas de acompañamiento con el fin esperado?

- El contexto del joven prioridades vitales en cada momento de un proceso de acompañamiento
- Situaciones de desmotivación durante el proceso por cuestiones externas a la persona.
- Falta conocimiento mercado de trabajo, ideas preconcebidas desconocimiento de las condiciones del mercado laboral. Romper mitos y conocer la realidad.
- Recorridos predeterminados el conjunto de desigualdades que han vivido han determinado ciertos recorridos educativos y profesionales. El entorno influve.
- Resistencias (de las propias jóvenes y del sistema) Rigidez del sistema, y la resistencia que las personas tenemos derecho a equivocarnos, no tener un itinerario lineal y predeterminado. Hacer caer etiquetas de la juventud.
- Profecías auto-cumplidas debe cambiar el sistema educativo para que cambie la sociedad. La mochila es una dificultad añadida en un proceso de orientación.

10. ¿Cuál consideras que debe ser el papel de la administración pública en los procesos de acompañamiento y orientación, y cómo debe vincularse su actuación con la de las entidades sociales?

- Tenemos poca coordinación con la administración e instituciones públicas (incluidos los centros educativos). En los espacios de educación formal hay pocos espacios de orientación que nos serían útiles para coordinarnos o para derivarnos a nosotros.
- Lo que debe hacer la administración es dar más apoyos a los proyectos que surgen de entidades del tercer sector: tanto desde un nivel de reconocimiento, como de recursos económicos.

11. ¿Cómo veis el futuro de vuestros proyectos y qué retos consideráis que deberéis afrontar en los próximos años?

- El mayor reto es el de poder dar continuidad a los proyectos/servicios dentro de las ciudades, no estar tan sujeto a las subvenciones. Otro reto sería integrar o complementar Educación-Ocupación, entendiéndolos como complementarios, para enriquecerse unos a otros y lograr esta orientación de procesos vitales.
- Un reto principal es poder consolidar el proyecto y que tire adelante.

- Superar la situación post pandemia, conseguir integrar la "nueva" situación: competencias digitales, salud mental...
- Tenemos que abordar el futuro, con los cambios que conlleva la digitalización. No mantener línea de pobreza ni calificaciones de bajo registro. Promocionar jóvenes en los cambios de la digitalización. Tenemos que ser disruptivos para que los jóvenes puedan acceder a las nuevas ocupaciones de los próximos tiempos.

2. SESIÓN: Territorio, el modelo productivo y la inserción laboral

*El texto del informe no responde al literal de las intervenciones realizadas por las personas participantes, se ha procurado recoger el sentido general de la intervención destacando los ámbitos más relevantes.

1. Ronda de presentaciones ¿Qué caracteriza vuestra entidad? ¿Qué elementos de innovación destacaríais?

 En la Fundación realizamos las lanzaderas de empleo, un programa pensado para un formato presencial, con proyección de pasarlo progresivamente a un formato digital, también porqué el proyecto cuenta con la colaboración de la Fundación Telefónica, y por lo tanto siempre se ha tenido en cuenta esta vertiente digital.

El confinamiento propició la aceleración de esta transformación digital, con el fin de buscar la manera de seguir ofreciendo los recursos de las lanzaderas a las persones jóvenes. Actualmente hay dos tipos de lanzaderas, las lanzaderas de empleo, y las lanzaderas conecta-empleo, que contemplaban ya un formato digital. Con la pandemia todas las lanzaderas tienen que pasar a ser digitales. Esta transformación drástica generó el temor de no poder ofrecer un acompañamiento tan cercano y personalizado en el formato digital. Supuso un esfuerzo de adaptación de dinámicas, actividades, reformulación de las reuniones con el técnico de ocupación, etc.

La cuestión de la brecha digital también tuvo un impacto en este proceso de transformación, sea por capacitación de los usuarios o por falta de dispositivo adecuado. En los casos de capacitación se hicieron formaciones específicas de alfabetización digital. Se han hecho también webinars gratuitos para esta capacitación. Se ha tenido que contratar personal específico para ofrecer estos nuevos recursos.

Se hizo una rueda de reuniones con las empresas colaboradoras para valorar la situación y determinar cómo se podría dar continuidad a la colaboración en el nuevo contexto.

Actualmente el modelo de las lanzaderas es híbrido, hay una parte presencial en la que se trabaja en grupos reducidos (10 personas), y se hacen encuentros semanales virtuales con todos los participantes en la lanzadera.

Se ha detectado que los jóvenes tienen un buen control de las redes sociales, pero les falta capacitación para realizar gestiones de búsqueda de empleo, por ejemplo. También se ha detectado que la pandemia ha tenido un importante impacto emocional en las personas jóvenes, con lo que se plantea desarrollar una lanzadera orientada a trabajar estos aspectos. Un tercer elemento es el del ciberacosos, que también se ha incrementado en el actual contexto. Las lanzaderas ofrecen esta posibilidad y flexibilidad a la hora de adaptar los recursos a las necesidades del territorio o de los jóvenes participantes.

 Nuestro programa es un programa para jóvenes de 16 a 24 años que no estudian ni trabajan y tienen carencias competenciales. Este programa se desarrolla en las Terres de l'Ebre y cuenta con un elemento innovador principal, y es que trabaja con los jóvenes desde una perspectiva integral (salud, ocio, participación ciudadana, relaciones sociales, etc.) que va más allá del eje educación-trabajo.

En la primera fase, des del programa se dan herramientas a las personas jóvenes para que puedan superar la mochila del fracaso que a menudo llevan encima. En la segunda fase, se hace un sondeo de intereses formativos y laborales, mientras que en la tercera se certifican los aprendizajes de las personas jóvenes con el fin de posibilitar su incorporación en el mundo laboral o el regreso al ámbito formativo.

 Para entender la tarea que realizamos debemos tener en cuenta en primer lugar la realidad del territorio en el cual trabajamos. Las Terres de l'Ebre es un territorio con despoblación, con un tejido productivo fundamentalmente formado por pequeñas y medianas empresas y con una red de transporte público escasa; la comunicación interna de las Terres de l'Ebre se realiza mayormente en bus.

En el programa se atienden jóvenes en riesgo de vulnerabilidad y exclusión de entre 16 y 24 años. La propuesta se centra en la presencialidad, tanto en lo que se refiere al contacto con las empresas con las que trabajamos cómo a la formación en el aula. Este modelo se tuvo que adaptar forzosamente a un proceso de digitalización a consecuencia de la pandemia. Se trata de jóvenes que requieren un acompañamiento muy próximo, por lo tanto, realizar este

seguimiento telemático supuso un reto importante. En este proceso hemos naturalizado algunas herramientas telemáticas que antes no se utilizaban.

En este período se percibió una importante brecha digital, puesto que los jóvenes generalmente tienen teléfono móvil, pero no lo utilizan para la gestión, formación, etc. y por lo tanto no tienen estas competencias en el uso de los dispositivos. También hay algunos jóvenes que no tienen teléfono (por ejemplo, jóvenes que han emigrado solos o cuentan con muy bajos recursos). Hay jóvenes que no pueden seguir las clases. En estos casos se hicieron dosieres físicos que se mandaban por correo ordinario. No era un modelo ideal, pero permitía el acceso al material de formación.

Otro impacto en nuestra actividad es el de transformar los canales de comunicación con nuestra res de agentes, especialmente con las empresas con las cual trabajamos. Las empresas hacían cápsulas formativas presenciales en las cuales explicaban su actividad. Con la pandemia esta actividad se suspendió, pero los jóvenes seguían necesitando continuar su itinerario. Con el uso de algunas aplicaciones para el desarrollo de formación telemática se consiguió recuperar en parte el acompañamiento a los jóvenes, pero con ciertas dificultades y perdiendo parte del acompañamiento más personalizado e integral que se hacía presencialmente.

Cuando se permitió, volvimos a empezar actividades cómo las ruedas de oficios destinadas a despertar motivación e interés entre los jóvenes a través del conocimiento de distintos oficios. Se realizan con grupos más reducidos y de forma rotativa con el fin de respetar en todo momento los límites de aforo y el resto de medidas relacionadas con el Covid-19.

Se mantiene el contacto con las empresas colaboradoras, estas también se han habituado al uso de canales telemáticos, con lo cual se agiliza el trabajo compartido en estos últimos meses.

La brecha digital ha sido un monstruo, por los elementos mencionados y porqué algunos de los jóvenes viven con personas que no tienen competencias digitales (abuelos, por ejemplo).

 En un inicio, la Fundación Paideia se centró en el trabajo con personas con discapacidad, problemas de salud mental, etc. Posteriormente se incorporaron nuevos ejes de trabajo: juventud, movilidad internacional, ocupación juvenil. Contamos con un programa de inserción laboral de personas con discapacidad. Se trabaja también con jóvenes con menos oportunidades, migrantes, etc. Antes de la pandemia se hacía todo presencialmente, con lo cual se tuvo que parar toda la actividad. Los proyectos de movilidad se suspendieron i aún no se han podido recuperar (proyectos de marchar en grupo al extranjero), sí que se han recuperado los de movilidad individual. Se aprovechó el parón para reformular el proyecto al nuevo contexto.

De cara a la profesionalización, se optó por un formato de taller en el cual varios jóvenes pudiesen probar varias tareas y puestos de trabajo. Colaboramos con una empresa de economía circular que trabaja en el sector de la alimentación. Mediante esta empresa los jóvenes pueden hacer rotación en diferentes puestos de trabajo y probar distintas tareas.

2. ¿Cuáles consideráis que son las Debilidades (internas) y Amenazas (externas) que limitan la incorporación de prácticas innovadoras en los proyectos de este tipo?

- Somos dos personas trabajando, no tenemos tiempo de reflexión y diseño, la pandemia nos dio esto cómo elemento positivo. Recuperamos pronto la formación (dos meses y medio), ya que el perfil de los jóvenes con los que trabajamos no permitía estar más tiempo parados. La falta de reflexión es posiblemente uno de los principales puntos débiles.
- Es remarcable la falta de tiempo para la reflexión sobre el proyecto y su desarrollo. Un punto fuerte puede ser la capacidad de adaptación a los intereses y necesidades de los jóvenes. Por ejemplo, se ha iniciado un curso de formación dual sobre instalación de placas fotovoltaicas. Esta propuesta ha motivado mucho a los jóvenes. Aun así, hace falta potenciar con recursos estas iniciativas destinadas a potenciar la ocupación en sectores innovadores.
- El presupuesto es un inconveniente importante para la innovación y el desarrollo más a fondo de proyectos.
- Se trabaja bajo mucha presión con los plazos de los proyectos, la obtención de recursos, etc. y esta falta de tiempo limita la capacidad de innovación.

3. ¿Cómo podemos hacer compatibles los intereses de los jóvenes con la realidad del mercado laboral?

 Los técnicos hacemos sesiones informativas para explicar que es una lanzadera y también recoger las inquietudes, intereses, necesidades, etc. de los jóvenes. De este modo podemos ver la compatibilidad entre ambos aspectos. Es importante que el joven acuda de manera voluntaria a estos programas.

- También partimos del principio de voluntariedad, no se aceptan jóvenes derivados obligatoriamente de otros servicios.
- Trabajamos en relación a les intereses de las persones jóvenes. A partir de estos intereses se hace un testeo de profesiones. También se plantean formaciones a medida para responder los intereses, formaciones que se realizan des de las empresas. Se quiere potenciar la responsabilidad social corporativa. Se debe hacer sensibilización en las empresas también.
- Las personas con las que forman parte del proyecto quieren trabajar, el cambio tiene que ir por la metodología de la propuesta, y cómo se explica esta propuesta y cómo puede ser de utilidad para garantizar que estos jóvenes accedan al mercado laboral.
- En nuestro programa no se puede hacer ninguna formación sin un período previo de acogida, para determinar intereses, competencias básicas, etc. con el fin de adecuar las propuestas formativas a estas.
- Depende mucho de qué objetivos plantean los jóvenes: los que vienen por el boca-oreja ya tienen un mínimo interés. Pero en el caso de los derivados de otros servicios no se puede dar por supuesta esta motivación. El proyecto es flexible y no tiene siempre una misma oferta, depende de los intereses de los usuarios, y esto choca a veces con la rigidez de otros servicios.
- Los que vienen derivados de servicios educativos son casos de jóvenes que 'han fracasado' en el sistema formal, y se buscan alternativas para dar respuesta a esta necesidad. La mayoría de las derivaciones que funcionan mejor son las que vienen de otras entidades del tercer sector. Hay casos de jóvenes que salen del sistema educativo antes de les 16, por suerte hay entidades que trabajan estos casos, y a los 16 pueden incorporarse a nuestro proyecto. Este tipo de derivaciones no son mayoritarias.

4. ¿Qué relación tenéis con la administración pública? ¿Qué demandas concretas haríais a las administraciones públicas?

 Es necesario generar o agilizar el contacto entre departamentos de la administración y entre diferentes administraciones. Generar protocolos de detección de jóvenes con necesidad de acceder a recursos o servicios para hacer una derivación adecuada, que no siempre debe realizarse desde servicios sociales.

- La escasa flexibilidad de la administración dificulta la innovación y el desarrollo de las metodologías planteadas, por eso a veces hasta se ha optado por renunciar a recursos públicos. La Fundación por suerte genera recursos propios y no depende de las subvenciones ni de los trámites de la administración.
- No se deben plantear los proyectos des de los despachos, se tiene que valorar muy bien el 'para qué' de los programas, a veces no se tiene la perspectiva de la realidad del territorio.
- Trabajamos con personas, no con números, los proyectos deben tener en cuenta esta realidad.
- Se deben hacer propuestas flexibles de formación, que no siga necesariamente un orden lineal, pero a veces para la justificación se debe seguir esta estructura rígida. Se pervierte el modelo para seguir el proceso o la tramitación administrativos.

5. ¿Qué relación tenéis con los agentes del territorio (económicos, educativos, sociales...)?

- Depende del caso. En el instituto se trabaja en las derivaciones, se está ampliando red con cooperativas para que hagan formación. Se colabora con la Marató de TV3. Pero a veces hay recelos o falta de interés por parte de agentes (como algunos centros educativos, por ejemplo), y cuando se establece vínculo es frecuentemente en forma de derivaciones.
- Servicios sociales no sigue un calendario lectivo, se descuadra con el calendario del joven. Servicios sociales es un servicio finalista, cuando el joven llega ya está muy quemado y es difícil recuperarlo.

6. ¿Cómo podemos plantear la colaboración en red entre entidades del sector de la innovación social? ¿En la actualidad ya lleváis a cabo proyectos en colaboración con otras entidades?

- Aún hay la sensación que las entidades sociales se encuentran en una situación de competencia. Esto no debe ser así, pero cuesta de romper este marco. Se debe colaborar con otras entidades para fortalecer los proyectos.
- Creemos que estamos trabajando en red, pero no, o al menos no mucho.
 Muchas de las entidades realmente ni se conocen. La difusión no sirve, es mejor poder estar presente en el territorio y moverse, es más práctico que la

difusión. Muchas veces es difícil romper la barrera de la colaboración, incluso con el Departament d'Educació. Hay buenos proyectos, pero no siempre se cuenta con los recursos adecuados para desarrollarlos, por ello el trabajo en red es especialmente importante. Se requieren agentes en el territorio encargados de conectar iniciativas distintas que se pueden complementar.

- En nuestro caso sí que tenemos esta red con otros colectivos que trabajan en el ámbito de la formación, si bien esta colaboración se traduce muchas veces en derivaciones. En el ámbito de la movilidad se trabaja desde hace años con dos socios de Alemania, una colaboración que siempre ha funcionado bien. En la colaboración con otros proyectos siempre hay reticencias para no perder usuarios o que otros agentes se adueñen de los proyectos, y esto siempre dificulta la colaboración.
- Este espacio a servido también para conocer otras iniciativas, y generar red con profesionales que conocen al territorio. Si hay lanzaderas en el territorio sí que se pueden coordinar con entidades, si estas se conocen.

7. ¿Qué retos consideráis que tienen vuestros territorios a la hora de generar un mercado laboral variado y dinámico? ¿Qué papel debe jugar vuestro proyecto?

- Somos agentes activos al territorio, funcionamos por resultados, si el modelo funciona tira adelante. Este tipo de entidades son pegamento para el territorio, son un polo de cohesión. En un territorio despoblado con empresas pequeñas, transporte insuficiente. Hay sectores en los cuales hay jóvenes en los que interesaría mucho un proyecto cómo el nuestro, pero por desinterés o desidia de otros agentes no se derivan estos jóvenes.
- Una necesidad clara que vemos en Padrón es que el joven tenga carné de conducir. Parece un tema secundario, pero es importante en un territorio dónde hay deficiencias en el transporte público y una red grande de municipios pequeños.
- Es importante el carné de conducir, la parte teórica se hace en el mismo centro e incluso en algunos casos la entidad asume el coste.
- Otro elemento importante es la necesidad de dar visibilidad a las entidades que trabajan para los jóvenes. Visibilidad y reconocimiento de la tarea de estas iniciativas.
- En Europa se están destinando recursos para impulsar programas y dar continuación a estos programas. Hay una falta de comunicación en la propia

administración, y entre la administración y las entidades sociales, y no se da valor ni visualización de las tareas desarrolladas desde estas iniciativas.

 En cada territorio se negocia el formato del proyecto de lanzaderas, en cada territorio quien pone el dinero tiene un peso importante en definir cómo deben ser estos proyectos.

8. ¿Cómo veis el futuro de vuestros proyectos y qué retos consideráis que deberéis afrontar en los próximos años?

- Incertidumbre. El programa es una licitación, estamos a diciembre y no sabemos nada de la nueva licitación.
- El ciclo no termina el 2023. Está todo un poco en el aire, se ha presentado proyecto, pero aún no se sabe si se podrá dar continuidad.
- Incertidumbre. Ha habido intentos de replicar el servicio en otros sitios y esto puede apoyar la iniciativa. No sabemos si la licitación será igual o habrá cambios.

