



Modelo de aprendizaje

PARA LA INCLUSIÓN DE JÓVENES QUE NO ESTUDIAN
NI TRABAJAN EN EL MERCADO LABORAL

Social
Innovation 
Initiative



Co-funded by
the European Union

Cofinanciado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, exclusivamente del autor o de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia del Fondo Social Europeo. Ni la Unión Europea ni la autoridad concedente pueden ser consideradas responsables de ellos.

Producido por: European Association for Social Innovation,
with contributions and support from CESIE
ETS, GrantXpert Consulting, Institute of
Entrepreneurship Development, Incoma,
Botevgrad Municipality.

YouthPioneer

Project number: ESF-SI-2023-SKILLS-01-0018

Start of the Project: 1 December 2024 - Duration: 24 months



Copyright © 2025 | [Privacy policy](#)

The YouthPioneer Learning Model is distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution –NonCommercial –ShareAlike 4.0 International License](#), which permits sharing and adaptation for non -commercial purposes, provided that appropriate credit is given and any derivative works are distributed under the same license.

CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	11
INTRODUCCIÓN	11
1.1 ¿POR QUÉ ESTE MODELO DE APRENDIZAJE? ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?	14
1.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES	14
1.2.1 BASADO EN PRÁCTICAS REALES	14
1.2.2 COLABORACIÓN MULTIACTORAL	14
1.2.3 CENTRADO EN LAS Y LOS JÓVENES	15
1.2.4 METODOLOGÍA Multidimensional	15
1.2.5 BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS INVOLUCRADAS	15
1.3 cómo usar este documento	16
1.4 PROTECCIÓN DE LA JUVENTUD Y MEDIDAS DE SALVAGUARDAR	18
1.5 igualdad de género y políticas de no -discriminación	20
Referencias	21
CAPÍTULO 2	23
2.1. TIPOS COMUNES DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO EN EUROPA	23
2.2. CONSTRUYENDO ALIANZAS MÁS SÓLIDAS ENTRE LO PÚBLICO, LO PRIVADO Y MÚLTIPLES ACTORES	24
2.3. MAPEO DE ACTORES PARA LA GESTIÓN DE RELACIONES Y NIVELES DE INVOLUCRAMIENTO	25
2.3.1 tipos de partes interesadas involucradas	25
2.3.2	27
2.4. IMPLICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS	27
2.4.1 CÓMO ATRAER Y RETENER EL COMPROMISO DE LAS PARTES INTERESADAS	28
2.4.2 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFICACES	29
2.5. REUNIENDO A TODO EL MUNDO: ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DE CONTACTOS PROFESIONALES	30

2.5.1 FIJAR OBJETIVOS CLAROS: ¿PARA QUÉ ES EL EVENTO?	30
2.5.2 DURACIÓN DEL EVENTO, SELECCIÓN DEL LUGAR Y ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO	31
2.5.3 GARANTIZAR UNA IMPLICACIÓN SIGNIFICATIVA	31
2.5.4 OPINIONES Y REFLEXIÓN	32
2.6. DIÁLOGO CON LAS PARTES INTERESADAS A TRAVÉS DE MESAS REDONDAS	32
2.6.1 definir objetivos claros	32
2.6.2 Preparación y seguimiento	32
2.6.3 PLAN DE ACCIÓN: DEFINIR PASOS CONCRETOS Y ROLES	33
2.7. ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS Y CONTRATOS	34
2.7.1 MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO	34
2.7.2 ACUERDO DE REPARTO DE TAREAS	34
2.7.3 acuerdo de colaboración	34
2.8. Checklist	35
Capítulo 3 Programa de Mentorización	37
3.1 ESTRUCTURAR LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)	37
3.1.1 PROCESO DE INCORPORACIÓN EN TRES PASOS	37
3.1.2 SESIONES DE MENTORÍA PERIÓDICAS	38
3.1.3 ROLES DE LAS PERSONAS IMPLICADAS: MENTOR/A DE JUVENTUD, APRENDIZ, MENTOR/A DE EMPRESA, OTRAS PERSONAS (P. EJ., TUTOR/A)	38
3.1.4 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL PARA LA PERSONA NEET	39
3.2. ANTES DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)	39
3.2.1 SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE JÓVENES NEET PARA EL WBL	39
3.2.2 REUNIÓN INICIAL: FIJAR EXPECTATIVAS REALISTAS Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	40
3.2.3 SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE PERSONAS MENTORAS	41
3.3. DURANTE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)	43
3.3.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS APRENDICES	43
3.3.2 ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL	44

3.3.3 GARANTIZAR QUE LA PERSONA NEET SE SIENTA ACOMPAÑADA	45
3.4. DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)	45
3.4.1 EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA PERSONA NEET	45
3.4.2 CIERRE DE LA RELACIÓN DE MENTORÍA	46
3.5. Checklist	47
Referencias	48
Capítulo 4 Aprendizaje experiencial a través del diseño de proyectos y la acción emprendedora	50
4.1. POR QUÉ EL DISEÑO DE PROYECTOS: EMPODERAMIENTO A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA	50
4.2. de la exploración a la acción	51
4.3. Delivery of Learning Sessions	51
4.4. PARTICIPACIÓN JUVENIL	53
4.5. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PROYECTOS CICLO DE UN PROYECTO	53
4.5.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES EN EL MERCADO O EN LA EMPRESA DE ACOGIDA DEL WBL	54
El sistema de mentoría dual respalda esta flexibilidad:	55
4.5.2 identificación de la idea	55
4.5.3 formulación de la idea	56
4.5.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	57
4.5.5 comunicación del proyecto	58
4.5.6 CREACIÓN DEL PITCH	59
4.5.7 PRESENTACIÓN FINAL Y CONCURSO DE PITCHES	60
4.5.8 MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	61
4.6. Checklist	61
Capítulo 5 ADAPTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO	64
5.1 ADAPTAR EL MODELO A LOS CONTEXTOS NACIONALES Y LOCALES	64
5.2 ADAPTACIÓN A LOS DIFERENTES TIPOS DE JÓVENES NEET	66

5.3 CONECTAR CON LAS ESTRATEGIAS LOCALES DE EMPLEO Y PARTICIPACIÓN JUVENIL	68
5.4. CREACIÓN DE REDES DE EXALUMNADO PARA UN APOYO CONTINUO	70
5.6. Funding Opportunities and CSR Involvement	71
5.7 UNA HOJA DE RUTA PARA LA ESCALABILIDAD Y LA REPLICABILIDAD	72
5.8 Checklist	72
Conclusión	74
ANEXos	76
Anexo 1: PLANTILLA PARA LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	76
Anexo 2: PLANTILLA PARA EL MAPEO DE PERSONAS INTERESADAS (STAKEHOLDERS)	77
Anexo 3: HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES PARA UNA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA	78
Anexo 4: plantilla plan de acción	82
Anexo 5: plantilla de plan de desarrollo individual	83
Anexo 6: REGISTRO DE MENTORÍA	88
Anexo 7: cuestionario de evaluación	89
Anexo 8: cuestionario de satisfacción	91



Capítulo 1

INTRODUCCIÓN



Co-funded by
the European Union

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Las y los jóvenes que no estudian ni trabajan (NEET, por sus siglas en inglés: Not in Education, Employment or Training) representan un grupo diverso en toda la Unión Europea, cada una y cada uno enfrentando circunstancias, barreras y trayectorias de vida únicas. A pesar de esta diversidad, las y los jóvenes que no estudian ni trabajan pueden definirse de manera general por algunas características compartidas:

- Actualmente no se encuentran en situación de empleo (ya sea [desempleadas/os](#) o [inactivas/os](#), según la definición de la [Organización Internacional del Trabajo](#)).
- No participan en ningún tipo de educación o formación, ya sea formal o no formal.
- Generalmente tienen entre 15 y 29 años.

[Eurofound \(2016\)](#) clasifica a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan en varios subgrupos para reflejar esta diversidad interna: reingresantes (quienes planean volver a la educación o al empleo), personas desempleadas a corto plazo, desempleadas a largo plazo, jóvenes con una enfermedad o discapacidad, jóvenes con responsabilidades de cuidado, jóvenes desalentados/os y otras personas que no encajan del todo en estas categorías.

Algunas personas jóvenes abandonan la escuela de forma temprana sin contar con las calificaciones o el apoyo necesarios para continuar sus estudios o incorporarse al mercado laboral. Otras/os tienen dificultades para conseguir su primer empleo debido a la falta de experiencia, orientación u oportunidades, especialmente en zonas rurales o económicamente desfavorecidas.

Los problemas de salud mental, las responsabilidades familiares o las tareas de cuidado, particularmente entre mujeres jóvenes, también pueden limitar el acceso al trabajo o a la educación. La discriminación, el origen migratorio, la discapacidad o la pertenencia a comunidades marginadas pueden reducir aún más sus posibilidades de inclusión (Eurostat, 2025).



La situación varía según la región. En Rumanía, la pobreza rural, el acceso limitado a una educación de calidad y los efectos de la migración laboral reducen las oportunidades para las y los jóvenes, en particular para las mujeres jóvenes, que a menudo asumen responsabilidades familiares de manera temprana.

En Italia, las persistentes disparidades regionales, especialmente en el sur, se cruzan con sistemas poco desarrollados de orientación profesional y con la falta de vínculos suficientes entre la educación y el mercado laboral.

En Grecia, el alto desempleo juvenil, la herencia de la crisis económica y los extendidos problemas de salud mental contribuyen a una sensación de desconexión y a la reducción de oportunidades futuras.

España sigue enfrentando desigualdades regionales: las desventajas estructurales en áreas como Andalucía y Extremadura se combinan con oportunidades laborales limitadas y una baja confianza en los programas públicos (OCDE, 2024).

Bulgaria experimenta fuertes divisiones entre áreas rurales y urbanas, barreras en la formación profesional y una persistente discriminación que afecta a la juventud romaní y a las mujeres jóvenes.

En Chipre, muchas personas jóvenes que no estudian ni trabajan permanecen invisibles en los sistemas nacionales, a menudo sin registrarse o desvinculadas tras el servicio militar o los estudios superiores, lo que dificulta el acercamiento y el apoyo.

Apesar de que las realidades locales varían entre países, los desafíos que enfrentan las y los jóvenes que no estudian ni trabajan son reconocidos en toda la Unión Europea, y se han puesto en marcha numerosas iniciativas para abordarlos, aunque la escala y el enfoque difieren según el país.

A nivel de la UE, se ha establecido como objetivo reducir el promedio de jóvenes que no estudian ni trabajan al 9 % para 2030. En 2024, el promedio de la UE se situaba en 11,0 %, pero el progreso es desigual: algunos países ya han alcanzado la meta de 2030, mientras que otros siguen enfrentando importantes desafíos (Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales, 2021).

Países como Rumanía, Bulgaria, España, Italia, Grecia y Chipre, representados en la asociación YouthPioneer, continúan registrando tasas altas o moderadamente altas de jóvenes que no estudian ni trabajan (TABLA 1).

Bulgaria	Chipe	Grecia	Italia	Rumanía	España
12.7	12.9	14.2	15.2	19.4	12

Tabla 1. NEET rate (15-29 y.o.) (% , 2024). Fuente: Eurostat (2025)

Rumanía tiene la tasa más alta de jóvenes que no estudian ni trabajan en la UE, con un 19,4 %, casi cuatro veces mayor que la de los Países Bajos. La situación varía según distintos factores, como el género o el entorno. Las y los jóvenes de zonas rurales están especialmente en desventaja: en Bulgaria, las tasas de NEET en áreas rurales superaron a las de las ciudades en más de 17 puntos porcentuales, y en Rumanía en casi 19 puntos.

A pesar de los avances notables en la reducción de estas tasas entre 2014 y 2024, los desafíos persisten, especialmente en Grecia (-12,5 pp) y en Bulgaria (-11,3 pp). Las personas jóvenes con niveles educativos bajos o medios, las mujeres jóvenes y quienes provienen de hogares con bajos ingresos o de contextos migratorios se ven afectadas de manera desproporcionada.

En Grecia e Italia, por ejemplo, las tasas de NEET entre jóvenes con educación secundaria superior y postsecundaria no terciaria superan el 17 %, mientras que en Rumanía las mujeres jóvenes tienen más de 11 puntos porcentuales de probabilidad adicional de ser NEET en comparación con los varones jóvenes (Eurostat, 2025).

	Bulgaria	Chipe	Grecia	Italia	Rumanía	España
Women	14.8 (b)	14.1	14.7 (b)	16.6	25.2	12.1 (d)
Men	10.7 (b)	11.7	13.8 (b)	13.8	14.0	11.9 (d)

Table 2. NEET rate (15-29 y.o.), by gender (% , 2024). Source: Eurostat (2025). Legend: (b)=break in time series, (d)=definition differs.

Esta es la situación que dio contexto a YouthPioneer. Financiado por el Fondo Social Europeo Plus (ESF+), YouthPioneer es una iniciativa europea diseñada para apoyar y empoderar a personas jóvenes de entre 15 y 29 años que no se encuentran en empleo, educación o formación. El proyecto ofrece una vía estructurada, personalizada y validada para que las y los jóvenes que no estudian ni trabajan puedan reinserirse en el mercado laboral, y se inspira en el éxito de las siguientes iniciativas:

Jove Valor y YOPEVA

Jove Valor fue un programa estructurado de inserción laboral desarrollado por Fundesplai e implementado en el área metropolitana de Barcelona, con el objetivo de facilitar la transición al mercado de trabajo de jóvenes que no estudian ni trabajan mediante un contrato profesional remunerado (de 6 a 12 meses) que combinaba experiencia en el puesto, formación formal, mentoría y orientación.



Al ampliar esta iniciativa en España, Portugal, Italia, Rumanía, los Países Bajos y Suecia, YOPEVA introdujo una metodología multidimensional y de múltiples actores, que involucraba a autoridades públicas, empleadores y organizaciones comunitarias.

En esa misma línea, YouthPioneer fomenta la participación de diversos actores en la atracción y retención de jóvenes que no estudian ni trabajan en el mercado laboral, estableciendo un modelo replicable y demostrando la importancia y el impacto de un enfoque coordinado.

Erasmus for Young Entrepreneurs (EYE) y StartUp2

EYE se refiere a un programa transnacional de intercambio empresarial financiado por la UE que apoya a personas emprendedoras en potencia (con un plan de negocio o con menos de tres años de experiencia), poniéndolas en contacto con emprendedoras/es anfitrionas/es con experiencia en otro país europeo o asociado, durante un período limitado.

StartUp2, aunque también centrado en el emprendimiento, apoyó el desarrollo de competencias transversales de nuevas/os y anfitrionas/es emprendedoras/es, a través de la formación en el puesto y del fortalecimiento de capacidades.

YouthPioneer retoma de EYE y StartUp2 la idea de la mentoría guiada y el aprendizaje emprendedor estructurado, así como el uso del desarrollo de proyectos como herramienta para fortalecer la autonomía y las habilidades blandas.

Las Organizaciones Intermediarias (OI) desempeñaron un papel crucial en la creación de vínculos, la gestión de los fondos y el acompañamiento. En el marco de YouthPioneer, EYE sirve como fuente de inspiración para la mentoría en emprendimiento.

REBUILD

Una iniciativa de empoderamiento juvenil orientada a fortalecer la participación cívica, la capacidad de diseño de proyectos y la implicación en la transición verde entre jóvenes que no estudian ni trabajan y juventud marginada en el contexto posterior a la COVID-19. Sus herramientas principales incluyeron una guía de facilitación paso a paso para trabajadoras/es juveniles y un manual que dota a las y los jóvenes de competencias en diseño, implementación y comunicación de proyectos, sirviendo como una base sólida para estructurar la fase de diseño del modelo YouthPioneer.

YouthPioneer reúne aprendizajes de estas iniciativas previas y se nutre de sus lecciones para crear un modelo que puede adaptarse y reutilizarse en diferentes contextos. No busca imponer una única forma de trabajo, sino ofrecer un punto de partida sólido para diseñar estrategias locales que ayuden a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan a reconectarse con el mercado laboral. El modelo fomenta la flexibilidad y la adaptación a las diferencias culturales y contextuales.

Animamos a las y los lectores a explorar los proyectos mencionados y utilizar lo que resulte más relevante para su realidad local. Ya sea como fuente de inspiración o para complementar lo que YouthPioneer ofrece, estos enfoques pueden servir de apoyo para construir algo ajustado al contexto local.

1.1 ¿POR QUÉ ESTE MODELO DE APRENDIZAJE? ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

El Modelo de Aprendizaje YouthPioneer (YLM) fue desarrollado para ofrecer un enfoque flexible, colaborativo y validado en el trabajo con jóvenes que no estudian ni trabajan. Proporciona orientación práctica y herramientas para autoridades locales, ONG, organizaciones juveniles, educadoras/es y empleadoras/es que deseen implementar el programa YouthPioneer.

- El modelo resulta especialmente relevante para quienes trabajan en:
- Servicios de juventud y programas de acercamiento comunitario.
- Programas locales de empleo o de inclusión social.
- Educación no formal y formación profesional.
- Responsabilidad social corporativa (RSC) y participación del sector privado.

1.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

1.2.1 BASADO EN PRÁCTICAS REALES

YouthPioneer se inspira en otras iniciativas europeas exitosas (mencionadas anteriormente), que han demostrado un impacto positivo al apoyar a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan para que continúen sus estudios o se incorporen al mercado laboral. Estas iniciativas se mencionan en varias partes del documento cuando resultan pertinentes.

1.2.2 COLABORACIÓN MULTIACTORAL

YouthPioneer reúne a instituciones públicas, empresas y organizaciones del tercer sector para cocrear e implementar soluciones. Este modelo promueve la responsabilidad compartida y el fortalecimiento de sistemas de apoyo sostenibles para las y los jóvenes que no estudian ni trabajan.

1.2.3 CENTRADO EN LAS Y LOS JÓVENES

El programa sitúa en el centro las necesidades, intereses y aspiraciones de las y los jóvenes. Reconoce la diversidad entre quienes no estudian ni trabajan y promueve un enfoque adaptado y flexible, respaldado por planes de desarrollo individualizados.

La mentoría personalizada constituye una piedra angular de este enfoque, junto con la participación de trabajadoras/es juveniles como mentoras/es y de las organizaciones juveniles como entornos de aprendizaje.

1.2.4 METODOLOGÍA MULTIDIMENSIONAL

YouthPioneer integra tres componentes fundamentales:



- **Mentoría**, orientación y acompañamiento centrados en las necesidades y objetivos de las y los jóvenes que no estudian ni trabajan, definidos conjuntamente al inicio del proceso de mentoría y ajustados conforme evoluciona el programa.
- **Work -Based Learning (WBL)**, aprendizaje experiencial supervisado y diseñado (aprender haciendo) en entornos profesionales que establecen vínculos entre sus aspiraciones personales y posibles trayectorias laborales.
- **Diseño de proyectos de emprendimiento**, formación práctica que brinda a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan las herramientas y la mentalidad necesarias para crear, planificar y presentar sus propias iniciativas, transformando ideas en proyectos estructurados e introduciendo el emprendimiento como una trayectoria profesional viable.

1.2.5 BENEFICIOS PARA LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

YouthPioneer genera valor mutuo para todas las partes implicadas.

- Ofrece oportunidades prácticas, crecimiento personal, un renovado sentido de propósito y una mayor empleabilidad para las y los jóvenes que no estudian ni trabajan.
- Complementa las acciones de responsabilidad social corporativa, permite a las empresas y a las personas empleadoras contribuir al desarrollo juvenil y refuerza su papel como partes inclusivas.
- Se apoya en los esfuerzos existentes de las instituciones públicas y de las comunidades locales para abordar el desempleo juvenil, promover el aprendizaje a lo largo de la vida y mejorar la cooperación entre sectores. Al mismo tiempo, impulsa el desarrollo local al fortalecer los vínculos entre las y los jóvenes y sus comunidades, fomentar la participación y contribuir a economías locales más inclusivas y sostenibles.

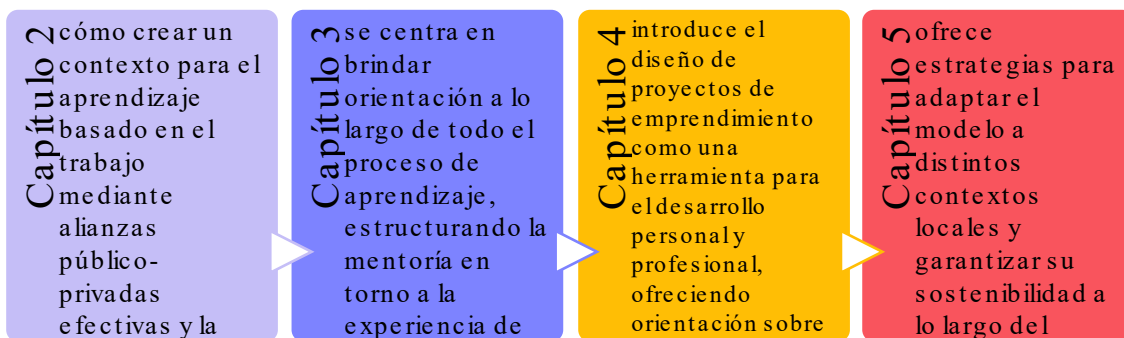
1.3 CÓMO USAR ESTE DOCUMENTO

Esta guía está diseñada para ayudar a quienes la lean a comprender, adaptar e implementar el Modelo de Aprendizaje YouthPioneer en su contexto local, ya sea que formen parte de una organización juvenil, un municipio, una empresa o una entidad educativa. Ofrece:

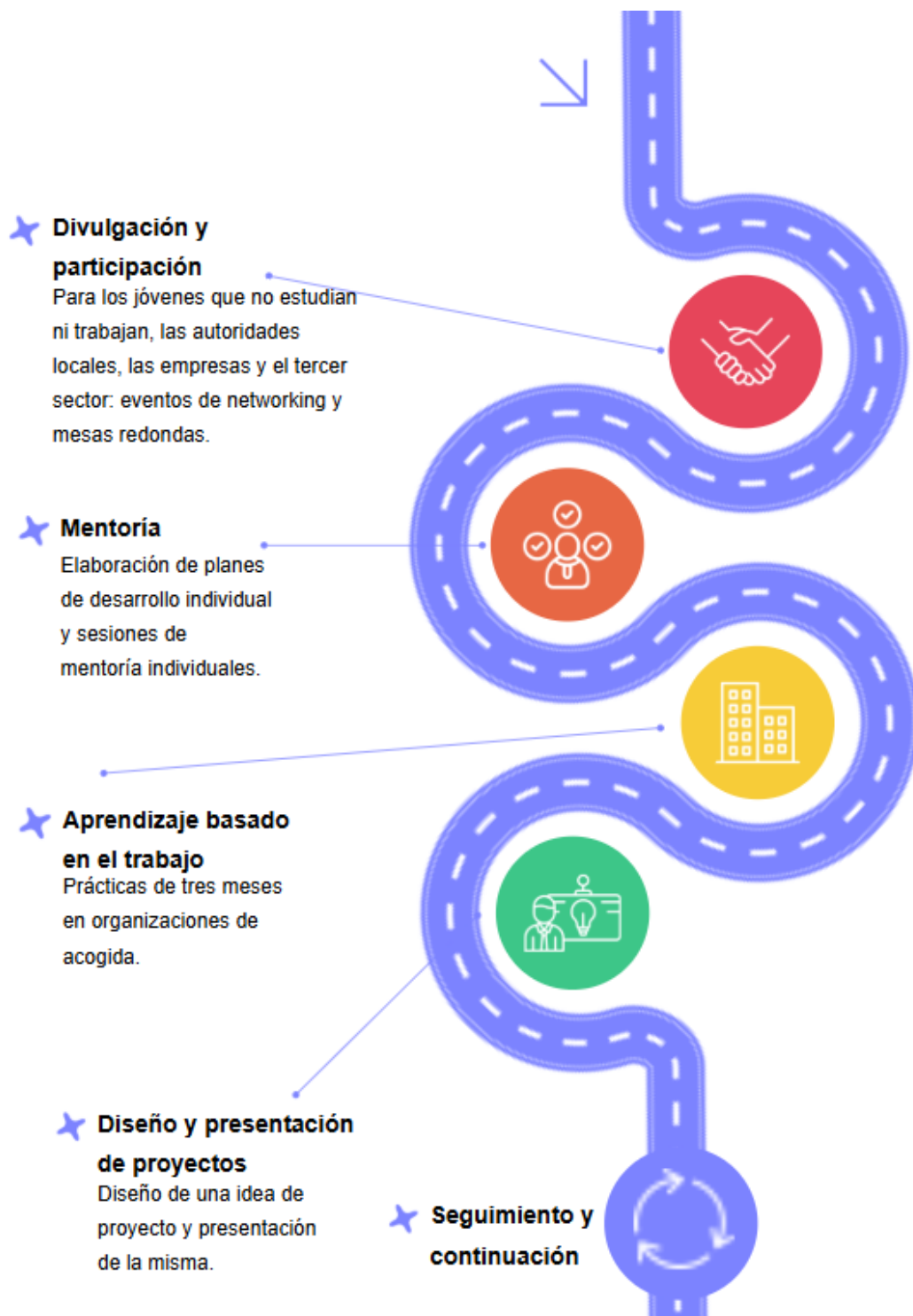
- Una estructura paso a paso del modelo YouthPioneer, desde la creación de alianzas hasta la mentoría y la organización de un programa de aprendizaje experiencial.
- Ejemplos y herramientas extraídos de iniciativas europeas ya probadas.
- Consejos prácticos para apoyar la planificación, la implementación y la adaptación, así como la evaluación de resultados.

Cada sección está pensada para ayudar a quienes lean este documento a adaptar el programa YouthPioneer a su propio contexto.

El documento puede leerse de principio a fin o explorarse directamente en los capítulos más relevantes para el rol y las necesidades del equipo de implementación. Cada capítulo incluye una lista de verificación de preparación que permite evaluar en qué situación se encuentra la organización.



Para obtener detalles más concretos sobre los pasos, procesos y roles de las partes implicadas en YouthPioneer, se recomienda consultar el Plan de Acción YouthPioneer, que complementa este Modelo de Aprendizaje.



1.4 PROTECCIÓN DE LA JUVENTUD Y MEDIDAS DE SALVAGUARDARLA

Para las y los jóvenes menores de 18 años que no estudian ni trabajan y participan en las actividades de YouthPioneer

1. Definición y justificación

1.1 ¿Quién es un/a menor?

De acuerdo con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (1989), YouthPioneer reconoce a todas las personas menores de 18 años como menores de edad.

La iniciativa está dirigida a jóvenes de entre 15 y 29 años; por lo tanto, las y los participantes menores de 18 tienen derecho a medidas de protección adicionales por pertenecer a un grupo vulnerable.

1.2 Por qué importan las medidas de protección

Las y los menores que no estudian ni trabajan pueden enfrentar ya desafíos como la exclusión social, la pobreza, el apoyo familiar limitado, la migración o la discriminación.

YouthPioneer se compromete a garantizar que todas las actividades del proyecto que involucren a menores se desarrollen en un entorno seguro, inclusivo y respetuoso, libre de daño, negligencia o abuso.

2. Principios fundamentales de protección

El equipo de implementación del programa YouthPioneer se adhiere a los siguientes principios de protección:

- La prevención del abuso, la explotación y las conductas dañinas es una responsabilidad compartida en todos los niveles del proyecto (tolerancia cero). Aunque no se puede controlar lo que sucede dentro de las empresas anfitrionas, se garantizan medidas de protección mediante una persona de contacto designada, la firma de un protocolo de protección infantil y el monitoreo continuo del bienestar de cada joven.
- Transparencia, rendición de cuentas y notificación oportuna de cualquier preocupación.
- Respeto a la privacidad, la dignidad y la capacidad evolutiva de la persona menor de edad.
- Compromiso con una participación inclusiva y basada en derechos.

3. Roles y responsabilidades

3.1 Responsable local de protección infantil

Cada entidad coordinadora del programa debe designar a una o un responsable local de protección infantil para supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales y de YouthPioneer en materia de protección de la infancia y para actuar como enlace con las autoridades de protección infantil cuando sea necesario.

3.2 Supervisión a nivel de programa

Cada entidad organizadora es plenamente responsable de implementar las medidas de protección de acuerdo con las leyes nacionales y las políticas institucionales. La organización coordinadora se asegura de que dichas medidas estén alineadas entre todas las partes implicadas, de compartir buenas prácticas y de atender preguntas o preocupaciones puntuales.

Todo el personal y las personas voluntarias que trabajen directamente con menores deben estar informadas sobre las medidas de protección antes de participar en actividades de YouthPioneer.

4. Conducta segura y buenas prácticas

Todo el personal del programa, así como mentoras/es, formadoras/es, personas voluntarias y personal asociado, debe:

- Tratar a todas las personas menores de edad con respeto, dignidad y equidad.
- Abstenerse de toda conducta física, emocional o sexual inapropiada.
- Evitar la comunicación privada con menores fuera de los canales oficiales y autorizados.
- No participar en actividades de mentoría o relacionadas con el proyecto bajo la influencia de drogas o alcohol.
- Compartir fotos, videos o historias personales de menores únicamente con el consentimiento previo y por escrito de una persona tutora legal.
- Respetar el derecho de las y los menores a retirarse de las actividades en cualquier momento, sin presión ni consecuencia.

5. Consentimiento y participación

Antes de involucrar a personas menores en el programa:

- Debe obtenerse el consentimiento informado por escrito de la persona tutora legal.
- También se requiere el asentimiento de la persona menor de edad, respetando su derecho a comprender y aceptar.
- Debe recabarse un consentimiento separado para el uso de fotos, videos o datos personales.

- Los formularios de consentimiento deben indicar claramente el propósito y el alcance de la actividad, así como el derecho de la persona menor a retirarse en cualquier momento.

6. Notificación y respuesta

En caso de sospecha o denuncia de abuso:

- Las preocupaciones deben ser notificadas de inmediato a una persona del equipo local de YouthPioneer. Como alternativa, se puede reportar a las autoridades externas y objetivas correspondientes; se debe compartir con la juventud una lista de contactos útiles (organizaciones de apoyo a la infancia, líneas de ayuda, trabajadoras/es sociales, etc.).
- Todos los reportes serán tratados de manera confidencial y gestionados de forma que se proteja la dignidad, la seguridad y el bienestar emocional de la persona joven.
- Cada incidente será documentado y atendido de acuerdo con los procedimientos institucionales, prestando especial cuidado en evitar daños adicionales, retraumatización o culpabilización injusta.

1.5 IGUALDAD DE GÉNERO Y POLÍTICAS DE NO-DISCRIMINACIÓN

Al construir alianzas público-privadas y multiactor, así como al organizar e implementar acciones, es importante adoptar un enfoque de igualdad de género y no discriminación. Esto debe hacerse mediante una serie de medidas aplicadas en todas las fases, que garanticen que se tengan en cuenta y se respeten las necesidades específicas de cada persona participante, y que aseguren su acceso a todas las oportunidades ofrecidas, entre las cuales se incluyen:

- Organizar eventos, formaciones, reuniones y cualquier otra acción de manera que permitan una participación equilibrada en términos de género, no discriminatoria e inclusiva.
- Incluir sesiones sobre diversidad, igualdad e inclusión para todas las partes implicadas y los grupos destinatarios en cualquier tipo de acción organizada, así como para el personal interno que trabaja en la organización y lleva a cabo dichas acciones.
- Seleccionar instalaciones que garanticen el acceso a personas con movilidad reducida.
- Adoptar un enfoque centrado en la persona, incorporando análisis de género, diversidad e inclusión en la planificación, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de todas las actividades.
- Asegurar que los actores y organizaciones externas involucradas, así como los grupos destinatarios seleccionados, adopten un enfoque de igualdad de género y no discriminación desde el propio proceso de selección.
- Usar un lenguaje inclusivo y no estigmatizante en toda la comunicación interna y externa con las partes implicadas y los grupos destinatarios.
- Utilizar representaciones visuales y auditivas inclusivas (por ejemplo, subtítulos para personas con discapacidad auditiva, uso de imágenes libres de derechos, transcripción de audio para personas con discapacidad visual, etc.).
- Equilibrar la participación de todos los grupos de personas en todas las acciones y actividades, así como en la selección del personal interno de la organización y en la implementación de dichas acciones y actividades.

Finalmente, puede resultar útil y recomendable contar con una política de igualdad de género y no discriminación en la que se indiquen claramente todas las medidas, para mostrarla a todas las partes implicadas en cada etapa y a la cual todas deben dar cumplimiento.¹

¹ The list of measures to be taken is only illustrative, more measures can and should be added where a lack is noted.

REFERENCIAS

OECD (2024). *Job creation and local economic development 2024: Country notes* – Spain.

OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/job_creation_and_local-economic-development-2024-country-notes_ad2806c1-en/spain_ca8409d1-en.html

Eurostat (2025). *Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and labour status* [Data set]. European Commission. Available at:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat_ifse_20/default/table?lang=en

European Commission (2021). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Publications

Office of the European Union. Available at: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>

Eurostat (2025). *Statistics on young people neither in employment nor in education or*

training. European Commission. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training

youthPioneer



Co-funded by
the European Union

CAPÍTULO 2

Creación de un ecosistema de oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL): colaboraciones público -privadas y participación de actores en múltiples niveles

2.1. TIPOS COMUNES DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO EN EUROPA

El aprendizaje basado en el trabajo (WBL) es un enfoque educativo que integra la experiencia práctica laboral con la formación formal. Permite a las y los estudiantes desarrollar competencias, conocimientos y una actitud profesional en entornos laborales reales.

Este método tiende un puente entre la teoría y la práctica, haciendo que la educación sea más pertinente frente a las demandas del mercado laboral.

El aprendizaje basado en el trabajo no se trata solo de adquirir competencias técnicas, sino también de desarrollar habilidades blandas: comprender la cultura laboral, aprender sobre el trabajo en equipo, la comunicación y la responsabilidad, fortalecer la confianza y la motivación, así como vincular las aspiraciones personales con trayectorias profesionales existentes o nuevas.

En toda Europa, el aprendizaje basado en el trabajo adopta diversas formas. Entre las más comunes se encuentran:

- **Aprendizajes o formación dual:** Programas estructurados en los que las y los estudiantes dividen su tiempo entre la formación escolar y el trabajo remunerado en una empresa. Amenudo conducen a una titulación formal y están bien integrados en los sistemas educativos nacionales de muchos países europeos.
- **Prácticas profesionales:** Estancias de corta duración, generalmente para estudiantes universitarios/as o recién graduados/as, a menudo voluntarias. Brindan a las y los jóvenes experiencia práctica y oportunidades de establecer contactos, aunque no siempre forman parte de una titulación formal.
- **Estancias en el trabajo:** Experiencia laboral práctica que constituye una parte integral de un programa formal de formación escolar o profesional (como la FP). Suelen ser obligatorias, más largas que las prácticas y vinculadas a resultados de aprendizaje específicos requeridos para una titulación.
- **Observación profesional (job shadowing):** Oportunidades de corta duración para observar a profesionales en su trabajo diario. Se utilizan con frecuencia para ayudar a las y los jóvenes a explorar posibles trayectorias profesionales.

- **Colaboración basada en proyectos:** Alianzas entre centros educativos y empresas en las que las y los estudiantes trabajan en proyectos o desafíos reales planteados por los/as empleadores/as.

La estructura y el énfasis del aprendizaje basado en el trabajo (WBL) varían entre los países europeos, reflejando diferencias en los sistemas educativos, las necesidades del mercado laboral y los marcos normativos.

Apesar de estas diferencias nacionales, existe un creciente reconocimiento a nivel europeo —por ejemplo, a través de iniciativas de la UE como la Alianza Europea para la Formación de Aprendices y de las recomendaciones de CEDEFOP, de que el WBL es una herramienta poderosa para ayudar a las y los jóvenes en la transición hacia el mercado laboral.

Este enfoque permite adquirir competencias técnicas y, lo que es igualmente importante, desarrollar competencias transversales como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la adaptabilidad y la comprensión de la cultura laboral. Estas cualidades son altamente valoradas por las y los empleadores y suelen contribuir al éxito en el empleo a largo plazo.

2.2. CONSTRUYENDO ALIANZAS MÁS SÓLIDAS ENTRE LO PÚBLICO, LO PRIVADO Y MÚLTIPLES ACTORES

Una red sólida de partes implicadas es esencial para llevar a cabo proyectos multinivel efectivos. YouthPioneer, por ejemplo, reúne a actores de distintos sectores, organismos públicos, empresas, ONG, organizaciones juveniles y trabajadoras/es juveniles, que contribuyen de diferentes maneras a apoyar a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan en su camino hacia el empleo.

¿Cuáles podrían ser los roles de estos múltiples actores? Las instituciones públicas pueden aportar la financiación, los marcos y la coordinación necesarios para establecer y mantener las oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL). Las empresas pueden ofrecer entornos laborales reales y oportunidades para que las y los jóvenes adquieran experiencia práctica. Las ONG y las organizaciones juveniles tienen la capacidad de llegar a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan, implicar a las y los participantes, brindar orientación y proporcionar apoyo continuo antes, durante y después de las estancias. Las y los trabajadores juveniles desempeñan un papel de primera línea en la mentoría y el empoderamiento de las y los participantes a lo largo de todo el proceso (estos roles se desarrollan con más detalle en la siguiente sección).

El enfoque multiactor y de múltiples partes interesadas es especialmente valioso porque crea un sistema de apoyo más holístico y flexible. Cuando instituciones, empresas y actores del tercer sector trabajan en conjunto, pueden combinar sus fortalezas, experiencias y conocimientos. De este modo, las actividades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL) no

se desarrollan de forma aislada, sino que se vinculan con oportunidades laborales reales y cuentan con el respaldo de un ecosistema más amplio.

La experiencia de Jove Valor y YOPEVA (mencionada en la Introducción) muestra cómo pueden funcionar estas alianzas. El proyecto utilizó un modelo de Triple Hélice, que involucraba a centros de formación profesional, empleadores y organismos públicos. A partir de esto, YouthPioneer amplía el enfoque incorporando un cuarto actor: el tercer sector. Este incluye a ONG, organizaciones juveniles y trabajadoras/es juveniles, quienes aportan un conocimiento y una experiencia esenciales fruto de su trabajo directo con jóvenes, especialmente con quienes enfrentan barreras adicionales para acceder al empleo. Su participación ayuda a garantizar que el proyecto se mantenga inclusivo, flexible y sensible a los desafíos reales que afrontan las y los jóvenes que no estudian ni trabajan. Las ONG y las organizaciones juveniles desempeñan un papel crucial en la difusión, la implicación y el apoyo continuo, mientras que las y los trabajadores juveniles ofrecen mentoría práctica y ayudan a las y los jóvenes a reflexionar sobre su desarrollo a lo largo del proceso de aprendizaje basado en el trabajo (WBL).

Aunque las y los jóvenes no siempre son considerados actores formales en este modelo, son las y los principales beneficiarios, y su participación activa en la configuración de la iniciativa es esencial.

Consultarles a través de encuestas, sesiones de retroalimentación y actividades participativas garantiza que el proyecto refleje sus necesidades y aspiraciones reales.

Este enfoque participativo se analiza con más detalle en la siguiente sección, donde se definen con mayor precisión los roles de la sociedad civil y la implicación de las y los jóvenes.



En YouthPioneer, las alianzas entre organismos públicos, empleadores, organizaciones juveniles y trabajadoras/es juveniles garantizan que las y los jóvenes que no estudian ni trabajan no solo accedan a estancias de aprendizaje basado en el trabajo (WBL), sino que también reciban el apoyo necesario para tener éxito, desde mentoría y orientación profesional hasta el desarrollo de competencias prácticas en el lugar de trabajo. Esta cooperación también contribuye a reforzar la sostenibilidad del proyecto y a mejorar sus resultados a largo plazo.

Para apoyar una colaboración efectiva entre actores públicos y privados, se recomienda elaborar una estrategia sencilla de colaboración público-privada a nivel local o de proyecto. En el Anexo 1 se proporciona una plantilla para ayudar a las y los socios a definir sus objetivos comunes, contribuciones, actividades conjuntas y mecanismos de coordinación.

2.3. MAPEO DE ACTORES PARA LA GESTIÓN DE RELACIONES Y NIVELES DE INVOLUCRAMIENTO

Establecer una colaboración significativa entre diferentes actores requiere una comprensión clara de quiénes están implicados y cómo contribuyen a los objetivos del proyecto. El mapeo de actores (Anexo 2) es un primer paso esencial en este proceso. Permite a los equipos del proyecto identificar a las partes relevantes, aclarar sus roles e intereses y determinar las formas más efectivas de involucrarlas. Se trata de un proceso continuo que debe revisarse a medida que el proyecto evoluciona.

2.3.1 TIPOS DE PARTES INTERESADAS INVOLUCRADAS

EMPRESAS Y PERSONAS EMPLEADORAS (PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES)

Las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, pueden ofrecer entornos laborales reales donde las y los jóvenes que no estudian ni trabajan desarrollen competencias relevantes. El tamaño de la empresa suele influir en el alcance y la estructura de las oportunidades que ofrece. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden brindar experiencias de aprendizaje más personalizadas y versátiles, mientras que las grandes corporaciones pueden ofrecer programas de formación estructurados y con mayor apoyo. De esta manera, las empresas no solo proporcionan a las y los jóvenes experiencia práctica, sino que también invierten en la futura fuerza laboral, asegurando que las competencias de sus potenciales trabajadoras/es se ajusten a las necesidades de las compañías.

AUTORIDADES LOCALES Y ORGANISMOS PÚBLICOS (MUNICIPIOS, SERVICIOS DE EMPLEO)

Las autoridades locales y los organismos públicos, como los municipios y los servicios de empleo, desempeñan un papel fundamental en la identificación de jóvenes que no estudian ni trabajan, ofreciéndoles orientación y conectándoles con oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL). A menudo, estos organismos son responsables de proporcionar financiación y supervisar iniciativas como programas de empleo juvenil, esquemas de

aprendizaje o programas de prácticas que buscan crear vías de acceso al empleo para la juventud. En algunos casos, pueden gestionar proyectos nacionales o regionales de apoyo al empleo dirigidos específicamente a jóvenes que no estudian ni trabajan. Sin embargo, los recursos limitados, las restricciones burocráticas y la coordinación fragmentada pueden obstaculizar la prestación de un apoyo constante. La colaboración estrecha con empleadores, ONG y trabajadoras/es juveniles ayuda a que los organismos públicos superen estos desafíos y garanticen vías más efectivas hacia el mercado laboral para las y los jóvenes.

ONG Y ORGANIZACIONES JUVENILES

Las ONG y las organizaciones juveniles apoyan a las y los jóvenes que enfrentan barreras adicionales como la exclusión social o la falta de cualificaciones. Con frecuencia, estas organizaciones actúan como intermediarias, ayudando a conectar a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan con empleadores y facilitando el acceso a oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL). Su participación es especialmente importante en contextos donde los servicios públicos son limitados, ya que garantizan que la juventud tenga acceso a programas que promuevan la inclusión y la igualdad de oportunidades.

TRABAJADORAS Y TRABAJADORES JUVENILES (MENTORES/AS)

Las y los trabajadores juveniles brindan mentoría directa e individualizada a jóvenes que no estudian ni trabajan durante todo su recorrido en el aprendizaje basado en el trabajo (WBL).

Su apoyo comienza incluso antes de la estancia, ayudando a las y los jóvenes a explorar sus aspiraciones, identificar fortalezas y fijar metas realistas. Durante la experiencia de WBL, pueden ofrecer orientación personalizada, realizar evaluaciones periódicas para garantizar que el itinerario se mantenga alineado con el desarrollo de la persona joven y apoyarla en la superación de los desafíos que surjan en el entorno laboral. Además, las y los trabajadores juveniles proporcionan apoyo emocional, ayudan a reforzar la confianza y la motivación, y se aseguran de que cada experiencia de WBL esté adaptada a las necesidades individuales. Tras la estancia, acompañan a las y los participantes en la reflexión sobre lo que han hecho y aprendido, ayudándoles a sacar conclusiones y definir sus próximos pasos. Su papel es esencial para que el WBL sea una experiencia positiva, significativa y sostenible para las y los jóvenes que no estudian ni trabajan.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y DE FORMACIÓN

Las escuelas de formación profesional y los centros de capacitación son fundamentales para conectar a las y los jóvenes con el mercado laboral a través de programas de aprendizaje basado en el trabajo (WBL). Garantizan que la formación esté alineada con las demandas de las empresas y brindan a las y los estudiantes de FP las competencias y cualificaciones necesarias para el empleo. Para las personas jóvenes que enfrentan barreras en el acceso al

trabajo, estos centros también ofrecen vías de regreso a la educación y a la formación complementaria. Asimismo, ayudan a identificar a posibles participantes que no estudian ni trabajan, evaluar su preparación para el WBL y vincularles con empresas y oportunidades adecuadas.

Más allá de la educación formal, las instituciones de formación profesional ofrecen sesiones de capacitación y orientación que preparan a las y los jóvenes que no estudian ni trabajan para las estancias laborales y para las expectativas del entorno de trabajo. De esta manera, actúan como un puente entre el sistema educativo y el mercado laboral, ayudando a la juventud a desarrollar las competencias prácticas necesarias para tener éxito en las trayectorias profesionales que elijan.

PERSONAS JÓVENES

Las y los jóvenes están en el centro del proceso de aprendizaje basado en el trabajo (WBL). Este resulta más efectivo cuando la juventud asume un papel activo en su propio aprendizaje. Sin embargo, quienes enfrentan barreras para acceder al empleo suelen tener dificultades relacionadas con la baja autoestima, una formación limitada o circunstancias de vida complejas, lo que puede dificultar su implicación. En este contexto, el apoyo de trabajadoras/es juveniles o mentoras/es es fundamental, ya que acompañan a las y los jóvenes en la superación de estos desafíos y fomentan su participación continua.

2.3.2 NIVELES DE INVOLUCRAMIENTO

No todas las partes implicadas tendrán el mismo nivel de involucramiento a lo largo del proyecto. El mapeo de los niveles de involucramiento ayuda a clarificar expectativas y garantiza que cada socio contribuya allí donde pueda generar un mayor impacto.

Las categorías típicas incluyen:

Socios principales: involucrados en el diseño del proyecto, la toma de decisiones estratégicas, la financiación y la planificación a largo plazo.

Socios ejecutores: involucrados directamente en la ejecución del proyecto.

Socios de apoyo: contribuyen con servicios o recursos especializados.

Influenciadores y facilitadores: ayudan a crear un entorno favorable, promueven el proyecto o influyen en políticas relevantes (por ejemplo, cámaras de comercio, autoridades regionales, ministerios de educación).

Una vez identificadas las principales partes interesadas y aclarados sus niveles de implicación, el siguiente paso es implicarlas activamente y fomentar una colaboración sólida y duradera a lo largo de todo el proyecto (véase el Anexo 2 para la plantilla de mapeo de partes interesadas).

2.4. IMPLICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Las relaciones sólidas y bien gestionadas con todas las partes interesadas son esenciales para sostener prácticas laborales efectivas y proyectos de colaboración. El reto consiste en atraer a las personas socias, demostrar el valor de su implicación y mantener su compromiso alineando los objetivos del proyecto con sus intereses.

2.4.1 CÓMO ATRAER Y RETENER EL COMPROMISO DE LAS PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas tienen más probabilidades de mantenerse implicadas cuando perciben beneficios mutuos claros:

- Las empresas acceden a una cantera de talento diversa y cualificada, además de oportunidades para influir en el desarrollo de la fuerza laboral.
- Las autoridades locales pueden avanzar en objetivos sociales y económicos, como la reducción del desempleo juvenil y el apoyo a los negocios locales.
- Las ONG y las organizaciones juveniles pueden impulsar sus misiones en torno al empoderamiento y la inclusión de la juventud.
- Las personas trabajadoras juveniles se benefician de un crecimiento profesional y de una mayor capacidad para apoyar a la gente joven.

El reconocimiento público de las contribuciones de las partes interesadas, a través de boletines, redes sociales y eventos, refuerza su papel y pone de relieve su importancia en el proyecto.

Ofrecer oportunidades de creación de capacidades y de establecimiento de redes, como talleres de formación y eventos de intercambio de conocimientos, ayuda a las partes interesadas a desarrollarse profesionalmente al tiempo que contribuyen a la calidad y el alcance del proyecto.

Asu vez, las personas jóvenes NEET se benefician de un sistema de apoyo integral que mejora su empleabilidad mediante la experiencia laboral, la mentoría y el acceso a la formación pertinente.

2.4.2 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EFICACES

La construcción de relaciones eficaces con las partes interesadas requiere un enfoque activo, tanto al establecer nuevas alianzas como al mantener el contacto durante todo el proyecto. Diferentes grupos pueden requerir enfoques distintos, según su función y nivel de implicación.

Para las empresas, el contacto personal suele ser un enfoque eficaz. Este puede producirse a través de presentaciones de personas socias existentes, eventos empresariales locales o contactos directos por parte del equipo del proyecto. Es útil explicar con claridad qué les ofrece el proyecto, como el acceso a candidaturas jóvenes motivadas, oportunidades de visibilidad y contribuciones a la responsabilidad social corporativa.

Las autoridades locales suelen ser contactadas mediante comunicación escrita formal, seguida de una invitación a participar en mesas redondas u otros eventos del proyecto. Esto ayuda a establecer una alineación con los objetivos de las políticas locales y muestra la relevancia del proyecto para sus prioridades.

Las ONG y las organizaciones juveniles suelen poder ser contactadas a través de redes ya existentes y recomendaciones de personas socias actuales. Las invitaciones a actividades de creación de capacidades o las conversaciones informales ofrecen oportunidades para generar confianza y explorar áreas de colaboración.

Las personas trabajadoras juveniles suelen implicarse a través de sus organizaciones empleadoras, como organizaciones juveniles u ONG, y mediante contactos existentes del proyecto. Involucrarlas en las actividades del proyecto desde el principio fomenta un sentido de pertenencia y apoya una implicación continua.

No existe un enfoque único válido para todo—la adaptación depende de las realidades locales y culturales. Una vez establecidas las relaciones, resulta útil mantener un contacto regular con las partes interesadas. Invitaciones a mesas redondas, participación en eventos del proyecto, sesiones de formación y actualizaciones periódicas por correo electrónico contribuyen a mantenerlas conectadas con el proyecto. Para socias como empresas y autoridades locales, un seguimiento individual también puede favorecer la colaboración continua. Un calendario del proyecto y un registro sencillo de cuándo y cómo se ha contactado con las partes interesadas, junto con cualquier seguimiento planificado, ayudan a garantizar la continuidad y una colaboración eficaz durante todo el proyecto (por ejemplo: soluciones CRM).

Si el nivel de implicación de una parte interesada disminuye, un seguimiento personal por teléfono o reunión suele ser más eficaz que las actualizaciones generales. Revisar sus intereses y prioridades e identificar próximas actividades del proyecto que puedan animar a una renovada implicación puede contribuir a reforzar la relación. Abordar el contacto con las

partes interesadas como una relación en curso, en lugar de una tarea puntual, ayuda a construir alianzas que se mantienen activas durante todo el proyecto.

2.5. REUNIENDO A TODO EL MUNDO: ORGANIZACIÓN DE UN EVENTO DE CONTACTOS PROFESIONALES

Los eventos de contactos profesionales son una de las formas más eficaces de construir relaciones sólidas y productivas entre las partes interesadas. Proporcionan una plataforma para que empresas, autoridades locales, ONG, organizaciones juveniles y personas trabajadoras juveniles se conecten, compartan conocimientos y exploren posibles colaboraciones. Para las personas jóvenes NEET, estos eventos ofrecen una oportunidad de conocer a empleadoras y profesionales en un entorno informal, lo que ayuda a reducir la ansiedad, generar confianza y desarrollar seguridad al relacionarse con el mercado laboral. De manera importante, estos eventos también actúan como un primer paso para que la gente joven explore distintos sectores, puestos de trabajo y entornos laborales, ayudándoles a obtener una comprensión más clara sobre el tipo de trayectoria profesional que podrían querer seguir.

Para garantizar que estos eventos generen resultados significativos tanto para las personas NEET como para las partes interesadas, es importante definir objetivos claros y estructurar el evento en consecuencia.

2.5.1 FIJAR OBJETIVOS CLAROS: ¿PARA QUÉ ES EL EVENTO?

Los objetivos del evento deben guiar su estructura y garantizar que responda a las necesidades de todas las personas participantes. Según el contexto local y las prioridades del proyecto, estos objetivos pueden incluir:

- Generar confianza entre jóvenes NEET y posibles empleadoras, contribuyendo a crear un entorno de apoyo para futuras colaboraciones.
- Proporcionar a las personas NEET participantes una exposición directa a distintos sectores, puestos y entornos profesionales mediante la interacción con profesionales. Esto les ayuda a comprender mejor el mercado laboral, reflexionar sobre sus intereses y empezar a identificar los tipos de trabajo que les gustaría explorar más a fondo.
- Apoyar a la gente joven en el descubrimiento de qué competencias se valoran en los diferentes sectores y cómo podrían adquirirlas.
- Fortalecer las conexiones de contactos profesionales entre NEET, empresas, organizaciones juveniles e instituciones públicas para aumentar las oportunidades de empleo.

- Animar a las empresas y organizaciones a adoptar estrategias de contratación inclusivas y a crear oportunidades que se ajusten a las competencias y necesidades de las personas NEET.
- Facilitar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje compartido entre las partes interesadas para mejorar la cooperación y reforzar las alianzas futuras.

Garantizar que los objetivos estén alineados con los intereses de todas las partes interesadas ayuda a que el evento sea relevante y motivador para todo el mundo implicado.

2.5.2 DURACIÓN DEL EVENTO, SELECCIÓN DEL LUGAR Y ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO

Duración

El evento debe durar lo suficiente para mantener a las personas participantes implicadas, permitiendo tanto actividades estructuradas como momentos de contactos informales, sin llegar a saturarlas. Una duración de hasta 4 horas es ideal para conservar la concentración y los niveles de energía.

Lugar

Elige un lugar que sea fácilmente accesible para todo el mundo, con buenas conexiones de transporte, aparcamiento y las adaptaciones necesarias para cualquier necesidad específica.

El espacio debe favorecer el movimiento y la interacción, en lugar de una disposición tipo aula con mesas y sillas fijas, y debe contar con sitio suficiente para que las personas participantes puedan estar de pie, desplazarse y cambiar de lugar con facilidad.

Facilitación

Debe designarse a una persona facilitadora con experiencia para guiar el evento. Esta persona debe ser capaz de mantener los debates enfocados, fomentar la participación activa y gestionar la dinámica del grupo. Debe asegurarse de que todo el mundo tenga la oportunidad de expresarse y de que la atención se mantenga en los objetivos del evento. Además, desempeña un papel crucial en la creación de un ambiente inclusivo en el que todas las personas se sientan cómodas para participar.

El evento debe comenzar con actividades estructuradas, como presentaciones breves o mesas de debate, y continuar con un tiempo de contactos informales. Este equilibrio permite que las personas participantes aprendan, interactúen y establezcan conexiones valiosas en un entorno cómodo y distendido.

2.5.3 GARANTIZAR UNA IMPLICACIÓN SIGNIFICATIVA

Un evento de contactos profesionales exitoso depende de ofrecer a las personas participantes oportunidades de interacción con verdadero sentido. Actividades sencillas para romper el hielo al inicio pueden ayudar a generar un ambiente distendido y animar a la juventud NEET a relacionarse con otras personas.

En las sesiones paralelas, dinámicas como simulaciones de profesiones, puestos informativos o mesas de debate facilitan el contacto directo con profesionales y permiten a las personas NEET explorar diferentes trayectorias laborales. Además, una sesión estructurada de emparejamiento puede reforzar la creación de redes al ayudar a identificar intereses comunes y oportunidades de colaboración.

Para ejemplos detallados de actividades de inicio y de implicación, véase el Anexo 3.

2.5.4 OPINIONES Y REFLEXIÓN

Después del evento, es importante recoger opiniones para identificar qué ha funcionado bien y qué aspectos se pueden mejorar. Esto puede hacerse mediante encuestas o a través de comentarios informales. Conviene enviar un correo electrónico de resumen a las personas participantes, agradeciendo su asistencia, destacando los principales resultados y señalando las acciones de seguimiento para mantener la implicación y el impulso generado.

2.6. DIÁLOGO CON LAS PARTES INTERESADAS A TRAVÉS DE MESAS REDONDAS

Las mesas redondas son una forma eficaz de reunir a las partes interesadas para compartir ideas, abordar retos y elaborar de manera conjunta estrategias que apoyen la mejora de competencias de la juventud NEET. No obstante, para que estos debates generen resultados con verdadero impacto, la planificación cuidadosa y una buena facilitación son esenciales.

Cada tipo de parte interesada que participa en una mesa redonda aporta una perspectiva distinta: las autoridades locales ofrecen conocimiento sobre los marcos normativos y las estructuras existentes; las empresas aportan información sobre las carencias de competencias prácticas y las necesidades del mercado laboral; las organizaciones juveniles cuentan con experiencia directa respecto a las barreras y apoyos que necesitan las personas jóvenes NEET. Al compartir abiertamente estas visiones diversas, el grupo consigue una comprensión más completa del problema de la que podría lograr cualquier organización por sí sola.

2.6.1 DEFINIR OBJETIVOS CLAROS

Antes de organizar la mesa redonda, es importante definir con claridad los objetivos de la sesión. Para una mesa centrada en la mejora de competencias de jóvenes NEET, los objetivos habituales pueden incluir:

- Analizar los retos actuales y las barreras para el desarrollo de competencias.
- Compartir iniciativas exitosas y buenas prácticas de distintos sectores.
- Generar nuevas estrategias para mejorar el acceso a oportunidades de formación de calidad.
- Identificar recursos disponibles, alianzas y mecanismos de apoyo.
- Elaborar un plan claro y práctico con responsabilidades asignadas.

2.6.2 PREPARACIÓN Y SEGUIMIENTO

Empieza identificando con cuidado y invitando a las partes interesadas que aporten conocimientos relevantes, experiencia práctica y, cuando sea posible, capacidad de decisión. Una mezcla equilibrada de participantes —como representantes de autoridades locales, empresas y personas expertas en mercado laboral, organizaciones juveniles y profesionales de juventud—contribuirá a crear un debate enriquecedor y completo.

Es recomendable compartir la agenda y los objetivos con antelación, para que las personas participantes tengan tiempo de reflexionar sobre los temas, reunir información relevante y preparar posibles aportaciones o ejemplos que llevar a la mesa. Para facilitar una comprensión común, resulta útil proporcionar materiales de referencia como informes recientes, datos sobre las tendencias de empleo juvenil a nivel local y resúmenes de los retos actuales o de iniciativas exitosas.

Se aconseja elegir un lugar neutral y cómodo, con tiempo suficiente para el debate en profundidad y que favorezca una participación abierta y en igualdad. Cuanto más cuidadosamente se prepare la sesión, mayores serán las probabilidades de obtener resultados concretos y de fortalecer las relaciones entre las partes interesadas.

Para asegurar un debate productivo e inclusivo, es fundamental contar con una persona facilitadora experimentada y un plan claro de documentación. La facilitación ayuda a mantener al grupo centrado en soluciones, fomenta la participación equilibrada y garantiza que todas las voces sean escuchadas. Herramientas visuales como rotafolios o pizarras digitales pueden servir para resumir ideas clave y mantener el hilo de la conversación.

Para registrar los resultados de la sesión, puede ser útil recurrir a grabaciones de audio o vídeo, o a la transcripción en directo. Las personas participantes deben ser informadas previamente y dar un consentimiento explícito, ya sea verbal o por escrito. Es importante

asegurarles que todas las aportaciones se tratarán de manera confidencial, que las grabaciones se usarán únicamente para documentación y seguimiento, y que negarse a ser grabadas no afectará a su participación. Si no se utilizan grabaciones o transcripciones, o incluso como complemento a estas, conviene asignar a alguien la tarea de tomar notas durante la sesión.

Recoger opiniones sinceras sobre la propia mesa redonda supone una oportunidad de aprendizaje. A menudo, las personas participantes tienen sugerencias útiles sobre cómo mejorar el formato, la preparación o la facilitación. Enviar un breve formulario de opinión poco después del evento proporcionará ideas que pueden hacer que las siguientes sesiones sean más atractivas y productivas.

Tras la mesa redonda, las acciones acordadas durante la sesión deben ponerse en práctica. Para apoyar este proceso, resulta útil programar revisiones periódicas y una reunión de seguimiento. Fijar estas fechas mientras todo el mundo sigue presente en la sala garantiza el compromiso. Estas sesiones ayudan a mantener la responsabilidad compartida y ofrecen un espacio para abordar los retos que puedan surgir.

2.6.3 PLAN DE ACCIÓN: DEFINIR PASOS CONCRETOS Y ROLES

Al finalizar la sesión, el grupo debe haber acordado un plan claro y práctico que defina los pasos concretos para apoyar la integración de las personas NEET, con tareas específicas asignadas a cada parte interesada u organización. También deben establecerse plazos o hitos para poder hacer un seguimiento del progreso y garantizar que los siguientes pasos se mantengan dentro del calendario previsto. Un plan de acción bien elaborado ofrece a todas las personas socias un punto de referencia común, ayuda a mantener el impulso tras la mesa redonda y asegura que cada cual entienda su papel en la consecución de los resultados acordados.

Un buen plan de acción debe ser claro, detallado y práctico.

- **Objetivos específicos y claros:** el plan debe señalar cuáles son los objetivos y qué se pretende lograr. Estos deben ser específicos, medibles y realistas, de modo que todo el mundo entienda con precisión los resultados esperados.
- **Definir los pasos:** desglosar cada objetivo en actividades o tareas concretas. Cada paso debe estar suficientemente detallado para saber exactamente qué hay que hacer para avanzar hacia la meta.
- **Asignar responsabilidades:** cada tarea o actividad debe asignarse a una parte interesada u organización concreta. Una responsabilidad clara garantiza la rendición de cuentas y ayuda a evitar confusiones sobre quién hace qué.
- **Cronograma realista:** el plan debe incluir plazos o hitos para cada actividad, lo que facilita el seguimiento del progreso y mantiene el trabajo dentro del calendario.

- Recursos y apoyos: identificar los recursos necesarios —financieros, humanos, técnicos o materiales—y especificar cómo y dónde se obtendrán o asignarán.
- Indicadores de éxito: establecer criterios o indicadores claros para medir los avances y los logros. Esto permite a las partes interesadas evaluar si las acciones son efectivas y si se alcanzan los objetivos.

Para apoyar este proceso, en el Anexo 4 se incluye una plantilla para la elaboración de un plan de acción.

2.7. ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS Y CONTRATOS

Cuando varias organizaciones trabajan juntas para apoyar la mejora de competencias de jóvenes NEET, resulta útil dejar clara la colaboración desde el principio. En la práctica, esto significa plasmar los acuerdos por escrito para definir con claridad quién hace qué. El tipo de acuerdo a utilizar depende de cuán formal deba ser la colaboración y del grado de desarrollo en que se encuentre el proyecto.

2.7.1 MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

Un Memorando de Entendimiento (MoU) puede ser un buen primer paso. No es legalmente vinculante, pero ayuda a aclarar las intenciones de las partes socias y a establecer objetivos comunes. Un MoU resulta útil cuando la colaboración aún está en desarrollo o cuando las partes trabajan juntas por primera vez y desean generar confianza.

2.7.2 ACUERDO DE REPARTO DE TAREAS

Cuando los roles y tareas ya están definidos, puede ser útil un Acuerdo de Reparto de Tareas más detallado. Este tipo de documento especifica qué organización es responsable de cada actividad. Ayuda a evitar solapamientos o vacíos en la ejecución y ofrece a todas las partes una visión más clara de cómo se desarrollará el proyecto en la práctica.

2.7.3 ACUERDO DE COLABORACIÓN

Si la colaboración implica financiación, recursos compartidos o responsabilidades legales, suele ser necesario un Acuerdo de Colaboración formal. Este tipo de contrato define con claridad las obligaciones, las aportaciones y los plazos. También incluye cláusulas sobre confidencialidad y protección de datos, especialmente cuando las partes trabajan con información sensible de personas jóvenes.

Independientemente del formato, un buen acuerdo de colaboración debe cubrir los siguientes puntos:

- Roles y responsabilidades: quién hará qué, incluyendo las tareas de liderazgo y coordinación.
- Recursos: qué aportará cada parte (tiempo del personal, financiación, materiales, espacios, etc.).
- Plazos e hitos: fechas clave, entregables y momentos de revisión.
- Confidencialidad: cómo se protegerá la información sensible.

2.8. CHECKLIST

- ☐ Se han mapeado las principales partes interesadas locales (servicios de juventud, ONG, organizaciones de acogida).
- ☐ Se han identificado las carencias de apoyo que es necesario cubrir.
- ☐ Se ha establecido un plan para mantener informadas a las partes interesadas mediante actualizaciones periódicas o breves reuniones de seguimiento.
- ☐ Se ha implementado un proceso de recogida de opiniones de las personas NEET y de las organizaciones de acogida.
- ☐ Se han planificado ajustes para responder a las necesidades de las personas participantes o a las condiciones locales.

youthPioneer



Co-funded by
the European Union

CAPÍTULO 3

Programa de Mentorización

Este capítulo describe el enfoque estructurado del Programa de Mentoría YouthPioneer (YPM) para apoyar a las personas NEET (jóvenes que no están en educación, empleo ni formación) a lo largo de su experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL). Presenta un marco integral de orientación que abarca todo el recorrido de mentoría: antes, durante y después de la estancia.

La mentoría ofrece un acompañamiento estructurado pero personalizado que ayuda a la juventud a desenvolverse en sus trayectorias de aprendizaje y trabajo. Mediante el contacto regular, la transmisión de modelos de referencia y el apoyo emocional, las personas mentoras pueden favorecer el desarrollo de la autoestima, la motivación y la capacidad de establecer objetivos en las personas participantes: ingredientes fundamentales para una integración exitosa en el mundo laboral.

Para maximizar su impacto, el YPM promueve un modelo de doble mentoría, en el que participan tanto una persona trabajadora de juventud como una persona mentora de empresa. La primera ofrece apoyo emocional y educativo, ayudando a la persona NEET a prepararse para la experiencia de WBL y a reflexionar sobre ella. La persona mentora de empresa, por su parte, actúa como guía y referente en el entorno laboral, ayudando a la persona joven a integrarse en las rutinas profesionales, adquirir competencias relacionadas con el empleo y ganar confianza en un contexto de trabajo real. Al combinar estas dos perspectivas de mentoría —la social/personal y la profesional—, el YPM garantiza un acompañamiento integral a lo largo de todo el proceso.

Este capítulo presenta en primer lugar la estructura del proceso de mentoría y la lógica que sustenta los diferentes roles. A continuación, detalla los formatos de sesión y las estrategias empleadas antes, durante y después de la estancia de WBL, con el fin de asegurar una experiencia de calidad, centrada en la juventud, que potencie tanto la empleabilidad a largo plazo como el desarrollo personal.

3.1 ESTRUCTURAR LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)

Para ofrecer a las personas NEET una experiencia coherente y enriquecedora en los programas de Aprendizaje Basado en el Trabajo, la mentoría debe seguir un modelo estructurado y de apoyo. Existen varias estrategias que conviene tener en cuenta.

3.1.1 PROCESO DE INCORPORACIÓN ENTRE PASOS

Reunión inicial (persona trabajadora de juventud + NEET)

Al inicio de la relación de mentoría, es fundamental realizar una reunión preparatoria entre la persona trabajadora de juventud y la persona NEET. Esta reunión sirve para establecer expectativas, explorar los objetivos y necesidades de la persona joven y explicar la estructura de la mentoría y de la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL). En esta fase inicial de reunión e incorporación, se debe abordar la importancia de generar confianza, definir responsabilidades y aclarar los límites.

Reunión de coordinación (persona trabajadora de juventud + persona mentora de empresa)

Antes de que comience la estancia de WBL, debe celebrarse una sesión de coordinación entre la persona trabajadora de juventud y la persona mentora en la empresa. Esta reunión garantiza que la persona mentora comprenda el recorrido previo de la persona aprendiz, los objetivos de la estancia y sus propias responsabilidades. Además, ofrece un espacio para alinear las estrategias de apoyo y abordar de manera proactiva cualquier posible preocupación.

Inicio conjunto (NEET + persona trabajadora de juventud + persona mentora de empresa)

Una reunión conjunta entre la persona NEET, la persona trabajadora de juventud y la persona mentora de empresa debe marcar formalmente el inicio del proceso de mentoría y de la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL). Esta sesión de arranque establece una comprensión compartida de los roles y responsabilidades, confirma los objetivos de aprendizaje y desarrollo, fija un calendario claro para las sesiones de mentoría y las revisiones de progreso, y garantiza que la persona aprendiz se sienta respaldada tanto por la parte educativa como por la parte laboral del programa. Constituye la base para una comunicación abierta y una orientación coordinada durante toda la experiencia de WBL.

3.1.2 SESIONES DE MENTORÍA PERIÓDICAS

Las personas mentoras deben mantener encuentros periódicos, adaptados al calendario de cada aprendiz, para hacer un seguimiento del progreso y sostener su implicación. Estas sesiones deben incluir revisión de objetivos, resolución de problemas y espacios de acompañamiento emocional, siempre guiados por las metas acordadas. Puede encontrarse más información de apoyo para estas reuniones en el Programa de Mentoría YouthPioneer, disponible en la página web de YouthPioneer.

Posteriormente, pueden organizarse sesiones conjuntas con la persona trabajadora de juventud, en las que todas las partes reflexionen sobre lo que está funcionando bien, las dificultades encontradas y los siguientes pasos. El Programa de Mentoría YouthPioneer

ofrece pautas para ayudar tanto a la persona mentora como a la aprendiz a evaluar el desarrollo durante el periodo de WBL.

Además, es recomendable que las personas mentoras estén preparadas para ofrecer a la juventud un apoyo emocional basado en la empatía, la comprensión y la creación de un espacio seguro donde expresar emociones y preocupaciones. Las relaciones de mentoría psicosocial proporcionan escucha activa, validación y orientación para gestionar el estrés, afrontar los retos y construir relaciones saludables (Sánchez et al., 2017). Este estilo resulta especialmente relevante para jóvenes que puedan estar enfrentándose a dificultades emocionales o atravesando problemas personales.

3.1.3 ROLES DE LAS PERSONAS IMPLICADAS: MENTOR/A DE JUVENTUD, APRENDIZ, MENTOR/A DE EMPRESA, OTRAS PERSONAS (P. EJ., TUTOR/A)

Aprendiz (joven NEET)

El aprendiz es la persona joven que participa en la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL). Su papel consiste en implicarse activamente en el proceso de mentoría, estableciendo objetivos de desarrollo personal y de aprendizaje, participando en sesiones periódicas y comunicándose de manera abierta con su mentor o mentora. Se anima a los aprendices a reflexionar sobre sus aspiraciones, asumir la responsabilidad de su propio crecimiento y aplicar lo aprendido tanto en contextos personales como en el entorno laboral.

Empresa mentora

La persona mentora de empresa suele ser un miembro del personal de la organización que acoge la experiencia de WBL. Sus principales responsabilidades incluyen apoyar a los aprendices en su adaptación al lugar de trabajo, guiar el desarrollo de competencias prácticas y ofrecer retroalimentación sobre su rendimiento y progreso. Trabaja en estrecha colaboración con la persona trabajadora de juventud para asegurar que los objetivos de aprendizaje se alineen con las tareas del entorno laboral. Las personas mentoras de empresa suelen participar en reuniones conjuntas de planificación y evaluación para supervisar la experiencia de aprendizaje en su conjunto.

Persona trabajadora de juventud o coordinador/a del programa

La persona trabajadora de juventud desempeña un papel central en la coordinación y supervisión del WBL. Se encarga de preparar tanto a las personas mentoras como a los aprendices para la experiencia, organizar reuniones iniciales y de seguimiento, y facilitar la comunicación entre todas las partes. Sus responsabilidades incluyen emparejar a mentores

y aprendices, supervisar el progreso, resolver incidencias y garantizar que existan estructuras de apoyo tanto emocionales como educativas. También puede actuar como enlace con partes interesadas externas, como familias o profesionales de lo social, cuando sea necesario.

Tutores/as, docentes u otras personas de apoyo (si procede)

En algunos casos, pueden intervenir figuras de apoyo adicionales, como docentes, tutores/as o personas orientadoras. Su participación puede fortalecer el entorno de aprendizaje en su conjunto y ayudar a mantener la motivación y la estructura para el aprendizaje.

3.1.4 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL PARA LA PERSONA NEET

La elaboración de planes individuales de aprendizaje y desarrollo para cada aprendiz debe realizarse en la fase inicial del WBL, con el fin de vincular las competencias y habilidades personales de cada participante con los objetivos de la estancia y con los resultados de aprendizaje esperados en términos de competencias. En el Anexo 5 se facilita una plantilla de plan de desarrollo individual.

La preparación de estos planes debe llevarse a cabo con la ayuda de la persona mentora y con la implicación directa de los propios aprendices, para motivarles y darles un sentido de responsabilidad sobre sus metas personales y de aprendizaje. También deben definirse los resultados de aprendizaje a alcanzar, incluyendo cómo se puede integrar el desarrollo de competencias más amplias en la experiencia laboral y en las tareas del puesto.

Los planes individuales pueden utilizarse como referencia para medir el progreso de las personas participantes tanto durante como al finalizar las estancias.

3.2. ANTES DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)

3.2.1 SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE JÓVENES NEET PARA EL WBL

Debe elaborarse una convocatoria clara y atractiva para la selección de jóvenes NEET que participen en el WBL. La organización previa de un evento de contactos profesionales puede aportar información valiosa para diseñar esta convocatoria.

Esta convocatoria debe recoger todos los aspectos clave en un formato accesible y adaptado a la juventud:

- actividades previas y posteriores a la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo,
- detalles de la estancia,
- duración,

- roles y responsabilidades,
- costes cubiertos y logística,
- y objetivos de aprendizaje.

Para garantizar un amplio alcance, la convocatoria debe permanecer abierta al menos un mes (o el tiempo que el equipo de implementación considere necesario) y difundirse a través de diversos canales: la web y redes sociales de la organización, medios de comunicación locales (por ejemplo, prensa escrita o digital) y una campaña de visibilidad diseñada específicamente para la juventud. Las principales partes interesadas locales que trabajan con colectivos juveniles (como asociaciones de juventud, agencias de empleo, centros de orientación e instituciones que ofrezcan prácticas o empleos) deben implicarse activamente para apoyar la difusión y la colaboración futura. También conviene utilizar canales de comunicación informales que sean populares entre el público NEET destinatario.

Una vez recibidas las solicitudes para el WBL, las organizaciones pueden iniciar la fase de preselección utilizando criterios básicos de elegibilidad (edad, residencia local, situación NEET, etc.). Deben realizarse entrevistas individuales y elaborarse una lista de candidaturas preseleccionadas, idealmente más amplia que el número de plazas disponibles (para cubrir posibles bajas, facilitar un mejor emparejamiento, etc.).

La selección debe priorizar la motivación, el interés y el potencial de integración social y laboral de las personas candidatas, por encima de la formación académica o la experiencia laboral previa. Posteriormente, las personas preseleccionadas mantendrán una entrevista informal tanto con la persona trabajadora de juventud como con una persona representante de la empresa u organización de acogida. La elección final de participantes se realizará de manera conjunta, en función del número de plazas disponibles. También se recomienda crear una lista de reserva.

3.2.2 REUNIÓN INICIAL: FIJAR EXPECTATIVAS REALISTAS Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Se organizarán reuniones individuales entre la persona mentora asignada por la empresa u organización y cada una de las candidaturas preseleccionadas antes del inicio de la experiencia de WBL, con el fin de debatir sus expectativas y posibilidades, asegurando que las personas participantes tengan una visión realista de las siguientes fases del proyecto.

Este paso inicial también implica identificar los antecedentes, las barreras y el nivel de preparación de las personas participantes. Comprender sus necesidades ayuda a adaptar la fase de preparación y a determinar las estancias de WBL y las estructuras de apoyo más adecuadas.

El siguiente paso introduce a la juventud en un trabajo de proyecto estructurado y orientado a objetivos, ayudándoles a desarrollar competencias laborales como la responsabilidad sobre tareas, el cumplimiento de plazos, la colaboración y la resolución de problemas en un entorno de apoyo. Al aplicar su aprendizaje a una idea de proyecto concreta, las personas participantes ganan confianza y comprenden mejor su próxima estancia de WBL. La formación incluye nociones básicas de planificación de proyectos, entregables, gestión del tiempo y competencias transversales, adaptadas a la trayectoria de cada participante.

La Formación en Diseño de Proyectos debe impartirse como una serie breve de talleres interactivos utilizando un enfoque de educación no formal. Realizados en grupos pequeños, pueden combinar ejercicios prácticos, debates en grupo y juegos de rol para introducir a las personas NEET en el pensamiento basado en proyectos dentro de un entorno seguro y sin presión. Al finalizar, cada participante o grupo debería haber desarrollado una idea de proyecto sencilla vinculada a su futura estancia de WBL, lo que les ayudará a ganar confianza y preparación para el entorno laboral.

3.2.3 SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE PERSONAS MENTORAS

Al contactar con empresas u organizaciones de acogida interesadas en ofrecer experiencias de WBL de corta duración a jóvenes NEET, lo primero es evaluar su capacidad para apoyar a juventud en situación de desventaja. Esto incluye competencias en mentoría, apoyo social y psicopedagógico, comunicación intercultural y comprensión de cuestiones étnicas y de género. También conviene comprobar si han trabajado anteriormente con colectivos similares, lo que puede reforzar su papel en el proyecto.

La colaboración debe formalizarse (véase Establecimiento de acuerdos y contratos en el Capítulo 2). Además, se recomienda que las organizaciones coordinadoras impliquen a otras partes interesadas como socias asociadas, con el fin de compartir conocimientos y aprovechar los aprendizajes generados por el proyecto.

PERFIL DE PERSONAS MENTORAS

Perfil de la persona trabajadora de juventud

La selección de personas trabajadoras de juventud para acompañar a jóvenes NEET debe incluir una entrevista semiestructurada diseñada para evaluar la experiencia, las motivaciones y la idoneidad de la persona candidata para apoyar a jóvenes que puedan enfrentarse a la exclusión social o provenir de entornos difíciles.

La entrevista debe indagar en la trayectoria de la persona candidata en el ámbito del trabajo con juventud, especialmente con poblaciones vulnerables o en riesgo, así como en su comprensión de las responsabilidades del rol: generar confianza, apoyar la integración en la comunidad o en el lugar de trabajo y fomentar el desarrollo personal.

También se debe pedir a las personas candidatas que reflexionen sobre sus motivaciones, sus actitudes hacia la rehabilitación y el cambio, y su capacidad para mantener límites profesionales y gestionar la confidencialidad, especialmente en situaciones que impliquen riesgos o posibles daños.

Perfil de la persona mentora de empresa/negocio

El papel de la persona mentora de empresa durante la estancia de Aprendizaje Basado en el Trabajo consiste en apoyar el desarrollo personal, el bienestar y la integración exitosa de las personas NEET en un entorno profesional. Combina la orientación práctica con el apoyo emocional y el fomento del aprendizaje reflexivo para ayudar a la juventud a ganar confianza y adquirir competencias para un empleo a largo plazo.

La persona mentora actúa como principal punto de contacto durante la estancia, ayudando a gestionar los retos cotidianos que puedan surgir, como la adaptación a una rutina laboral, la baja autoestima o las dificultades en la interacción con el equipo. También guía a la persona participante en un proceso de autorreflexión, ayudándole a identificar y expresar las competencias y conocimientos que va adquiriendo durante la experiencia. Esta reflexión puede tomar la forma de informes escritos periódicos o de conversaciones, y contribuye a que la persona reconozca su progreso, refuerce su autoestima y se prepare para futuras oportunidades laborales.

Además, la persona mentora ofrece apoyo en caso de que surjan problemas personales o profesionales que puedan interrumpir el proceso de aprendizaje. Se programarán reuniones individuales regulares entre la persona mentora y la participante, creando un espacio constante de comunicación y acompañamiento.

La persona mentora ideal tendrá experiencia en trabajo con juventud, educación, servicios sociales o mentoría empresarial, y contará con trayectoria en el apoyo a jóvenes en situación de desventaja o exclusión. Debe ser empática, fiable y capaz de generar relaciones de confianza. Asimismo, son esenciales unas sólidas competencias comunicativas, sensibilidad cultural y un conocimiento práctico de la dinámica en los entornos de trabajo para guiar de manera efectiva a las personas NEET en su transición hacia el empleo.

Proceso de emparejamiento entre mentor/a y aprendiz

La asignación cuidadosa de mentores y aprendices es clave para construir relaciones significativas y de confianza que favorezcan la implicación, así como el crecimiento personal y profesional. El proceso puede comenzar con actividades grupales, como talleres o dinámicas de cohesión, que permitan la interacción natural y la observación para identificar buenos emparejamientos. En las asignaciones deben tenerse en cuenta intereses comunes,

objetivos profesionales, estilos de comunicación y trayectorias personales, especialmente en el caso de aprendices que afrontan barreras sociales o educativas.

Un factor importante a evaluar en esta fase es la “disposición relacional” del aprendiz, es decir, su preparación emocional y cognitiva para participar en una relación de apoyo y confianza. No todas las personas NEET están listas para conectar de inmediato con una persona mentora, en especial si han vivido experiencias de trauma, relaciones inestables o desconfianza hacia las instituciones. La disposición relacional puede valorarse mediante entrevistas preparatorias e interacciones informales, donde la persona trabajadora de juventud desempeña un papel clave ayudando a la persona joven a comprender la naturaleza de la mentoría y lo que implica.

Una vez identificado el emparejamiento, la relación debe comenzar con una primera reunión estructurada en la que participen el mentor, el aprendiz y la persona trabajadora de juventud o la coordinación del programa. Durante esta sesión, mentor y aprendiz deben elaborar conjuntamente un sencillo “acuerdo de trabajo” que recoja expectativas compartidas, preferencias de comunicación, metas y límites. Este acuerdo colaborativo puede incluir:

- Frecuencia y formato de las reuniones (presenciales, telefónicas, por videollamada, etc.)
- Confidencialidad y respeto a la privacidad
- Responsabilidades y compromisos mutuos
- Formas preferidas de dar y recibir retroalimentación
- Cómo abordar posibles inquietudes o dificultades

Aclarar las expectativas y los límites desde el principio es fundamental para prevenir malentendidos y fomentar el respeto mutuo. El acuerdo de trabajo puede funcionar como un documento vivo, que se revise durante el proceso de mentoría para ajustar o reafirmar compromisos a medida que la relación evoluciona.

También son importantes factores prácticos como la disponibilidad, el lugar y la duración del compromiso, especialmente en las estancias de corta duración. Un periodo de prueba permite a ambas partes evaluar la compatibilidad, con el apoyo del personal y la flexibilidad necesaria para reconsiderar los emparejamientos si hiciera falta. Una vez establecido el vínculo, los seguimientos periódicos y la documentación permiten garantizar el progreso y realizar los ajustes necesarios.

Medidas de seguridad

La seguridad de las personas NEET debe ser prioritaria e integrarse en todos los aspectos de la planificación del WBL. Es imprescindible establecer y comunicar procedimientos claros para la notificación y escalado de incidentes. Tanto las personas mentoras como los aprendices

deben recibir una información completa sobre las expectativas en materia de seguridad, participar en simulacros o formaciones pertinentes y estar preparadas para responder con eficacia ante emergencias.

Además, todas las actividades de WBL deben cumplir estrictamente con la Política de Protección a la Infancia de YouthPioneer. Esta política establece las responsabilidades del personal y de las personas mentoras para mantener un entorno seguro, respetuoso y libre de abusos para todas las personas participantes, especialmente menores de edad. Incluye directrices claras para la identificación y notificación de preocupaciones, prácticas obligatorias de protección y pautas para mantener límites profesionales adecuados. Todo el personal implicado en el programa de mentoría debe conocer a fondo esta política y seguir rigurosamente sus principios.

3.3. DURANTE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)

3.3.1 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS APRENDICES

El seguimiento y la evaluación son componentes esenciales de cualquier programa de mentoría eficaz, ya que permiten garantizar que los aprendices avanzan de manera medible hacia sus objetivos de desarrollo personal, social y profesional. Este proceso debe comenzar con el establecimiento de metas claras y alcanzables entre la persona mentora y el aprendiz al inicio de la relación (véase el Plan de Desarrollo Individual). Estas metas sirven como puntos de referencia que pueden revisarse periódicamente para medir el progreso y mantener el enfoque a lo largo de todo el programa.

La Herramienta de Evaluación de Competencias NEET, parte de los recursos de YouthPioneer, debe aplicarse tanto antes como después de la estancia de WBL para evaluar un conjunto de competencias transversales. Esta herramienta permite comparar de manera estructurada las competencias de partida y las adquiridas tras la experiencia, ofreciendo información valiosa sobre el proceso de desarrollo de cada aprendiz. Se centra específicamente en habilidades prácticas y transferibles relacionadas con la empleabilidad, y ayuda a mentores y coordinadores del programa a adaptar las actividades de seguimiento a las áreas de crecimiento individuales.

Más allá de las herramientas estandarizadas, las personas mentoras deben mantener un contacto constante y de apoyo con los aprendices. Las reuniones periódicas y las sesiones de reflexión son fundamentales, especialmente para jóvenes NEET que puedan estar atravesando inestabilidad o desmotivación. Estas sesiones permiten detectar retos a tiempo, celebrar logros y ajustar las estrategias de apoyo según sea necesario. Asimismo, las personas mentoras deben llevar registros o fichas de seguimiento sencillas (véase el Anexo 6) donde anotar la frecuencia de las sesiones, la participación del aprendiz y los avances más relevantes. Estos registros contribuyen a comprender de forma global el proceso de mentoría

y sirven de base para tomar decisiones sobre el apoyo futuro o la conveniencia de un nuevo emparejamiento. Además de reflejar la implicación, garantizan que cada aprendiz reciba un acompañamiento coherente y orientado a objetivos durante la estancia. Los temas abordados pueden incluir el desarrollo de competencias vitales y de empleabilidad, estrategias de comunicación, construcción de relaciones positivas en el trabajo o la gestión de retos personales y contextuales. También permiten a la persona mentora reflexionar sobre su propia práctica, alinear su labor con los objetivos del programa e implementar estrategias para afrontar crisis y mantener la motivación de los NEET.

A las personas mentoras se les puede solicitar que mantengan este registro durante todo el periodo de WBL y lo entreguen al finalizar la estancia. Los registros completos apoyan la evaluación del programa, aportan información sobre el progreso del aprendiz y ayudan a garantizar la calidad y la coherencia de la experiencia de mentoría.

La evaluación también debe recoger indicadores cualitativos, como la satisfacción de los aprendices, los avances académicos o en competencias y los cambios de comportamiento. El retorno de mentores y aprendices contribuye a valorar la calidad global de la relación de mentoría y la pertinencia de las actividades realizadas (véanse los formularios de evaluación en los Anexos 7 y 8).

Por último, el programa de mentoría debe garantizar la existencia de un sistema estructurado de apoyo. Las personas coordinadoras han de facilitar una comunicación regular con mentores, familias y otras partes interesadas. Este enfoque colaborativo permite obtener una visión más amplia del progreso de cada aprendiz y refuerza la red de apoyo a su alrededor. Incluir la evaluación y el seguimiento como partes integrales del proceso de mentoría aumenta la responsabilidad, fomenta el crecimiento y contribuye a que el programa responda a la diversidad de necesidades de las personas NEET.

3.3.2 ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Cada participante debe contar con un plan de desarrollo individual adaptado específicamente a sus competencias, habilidades y objetivos de la estancia. Estos planes deben reconocer y abordar las necesidades y fortalezas particulares de cada aprendiz, asegurando la coherencia con las estancias disponibles y con los resultados de aprendizaje previstos. El plan de desarrollo constituye la base para un crecimiento significativo y una participación exitosa en el programa.

La elaboración de los planes individuales debe realizarse con la implicación directa de las personas participantes, de modo que se sientan motivadas y asuman como propio el compromiso con sus metas personales y de aprendizaje. También deben definirse los resultados de aprendizaje que se pretende alcanzar, incluyendo la manera en que el desarrollo de competencias más amplias pueda integrarse en la experiencia laboral y en las tareas asignadas.

Los planes individuales de los aprendices pueden utilizarse como referencia para medir el progreso durante y al finalizar las estancias. La toma de conciencia que resulta de este proceso tiene un alto potencial como factor de motivación y sirve de orientación para el desarrollo personal futuro de las personas participantes.

3.3.3 GARANTIZAR QUE LA PERSONA NEET SE SIENTA ACOMPAÑADA

El apoyo a jóvenes del grupo NEET requiere un enfoque centrado en el desarrollo de competencias vitales y de empleabilidad esenciales. Las personas mentoras deben enfocarse en acompañar la adquisición de habilidades básicas como la gestión del tiempo, la automotivación y las estrategias de permanencia en el empleo, al mismo tiempo que ayudan al aprendiz a desarrollar pensamiento crítico, competencias comunicativas y la capacidad de establecer relaciones positivas y respetuosas. Para garantizar coherencia y capacidad de respuesta, la coordinación es clave. Deben existir planes proactivos de gestión de crisis para abordar de manera temprana y constructiva los retos emocionales o de comportamiento.

Por ejemplo, si una persona participante se plantea abandonar, las personas mentoras y trabajadoras de juventud deben iniciar un diálogo de apoyo para comprender las causas de fondo, ya sean emocionales, logísticas, relacionales o vinculadas al entorno laboral. Como alternativas, pueden considerarse una pausa temporal, una reevaluación de expectativas o incluso un cambio de estancia. Es fundamental validar los sentimientos de la persona joven, recordarle sus objetivos y explorar de manera conjunta posibles ajustes que le ayuden a retomar el compromiso con el programa. Contar con un protocolo predefinido de salida y reenganche contribuye a mantener la estructura y reduce la probabilidad de un abandono definitivo.

3.4. DESPUÉS DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO (WBL)

3.4.1 EVALUACIÓN FINAL DEL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE LA PERSONA NEET

Al finalizar la estancia de WBL, debe realizarse una evaluación final para medir el crecimiento global de las personas participantes y el grado de consecución de sus objetivos. Esta evaluación integra métodos tanto cuantitativos como cualitativos, combinando los datos de las evaluaciones de competencias NEET realizadas antes y después de la estancia, con el fin de identificar progresos medibles en las competencias clave.

Además, los aprendices deben cumplimentar un Cuestionario Final de Satisfacción para recoger sus experiencias, nivel de satisfacción y propuestas de mejora. Los registros de las personas mentoras y la retroalimentación cualitativa enriquecen la evaluación, aportando información sobre cambios de comportamiento, aumento de la confianza y preparación general para el empleo.

Asimismo, pueden organizarse diversas actividades de seguimiento para medir el progreso en el aprendizaje de las personas participantes y su potencial de integración en la educación, la formación profesional y/o el empleo. Entre estas actividades se pueden organizar:

Reuniones individuales de evaluación con la persona trabajadora de juventud – Estas sesiones permitirán a las personas participantes realizar una autoevaluación para reflexionar sobre sus competencias sociales y sus habilidades y capacidades profesionales adquiridas, comparándolas con la línea de base establecida en la fase de preparación. En este momento también puede actualizarse el Plan de Desarrollo Individual de cada participante. Las sesiones individuales deben incluir apoyo práctico e información sobre cómo seguir evaluando sus competencias e intereses, cómo elegir un itinerario formativo o laboral acorde con sus objetivos profesionales y cómo desarrollar técnicas para encontrar y mantener un empleo.

Reuniones grupales de evaluación – Puede organizarse una reunión de evaluación conjunta con todo el grupo de aprendices para ofrecerles la posibilidad de compartir sus impresiones y aprendizajes de la experiencia WBL, así como la oportunidad de interactuar y aprender unas personas de otras. Tendrán ocasión de participar en actividades conjuntas con compañeros y compañeras cuyas experiencias de aprendizaje puedan diferir de las suyas. Puede plantearse como un proceso de trabajo bien estructurado, aplicando métodos de educación no formal para fomentar la participación en debates, provocar y animar a las personas participantes a compartir, cuestionar y comentar, elevando así su nivel de interés y motivación para implicarse en las actividades posteriores de seguimiento.

Una reunión grupal de evaluación también puede ser una buena plataforma para que las personas participantes presenten y debatan sus ideas de proyectos emprendedores con vistas a seguir desarrollándolas. Las actividades de estas reuniones deben elegirse de forma que simulen la implicación de los y las participantes en tareas que podrían encontrarse en situaciones del “mundo real”.

3.4.2 CIERRE DE LA RELACIÓN DE MENTORÍA

Para cerrar de forma adecuada la relación de mentoría, es fundamental que la persona trabajadora de juventud anime a revisar los hitos alcanzados y el crecimiento experimentado, ofreciendo así al aprendiz una sensación de logro.

Un componente esencial de la fase de cierre es la revisión formal y la actualización del Plan de Desarrollo Individual del aprendiz. Este proceso colaborativo permite a la persona trabajadora de juventud y al aprendiz evaluar los objetivos fijados al inicio de la experiencia de WBL y valorar el progreso en relación con ellos. Juntos pueden identificar nuevas fortalezas, retos pendientes y aspiraciones emergentes.

A partir de esta revisión, el plan debe actualizarse para reflejar la situación actual y los planes de futuro del aprendiz. Este plan actualizado actúa como una hoja de ruta práctica para continuar su desarrollo personal, educativo y profesional más allá del programa. Puede incluir

recomendaciones de formación adicional, posibles trayectorias profesionales o competencias en las que centrarse.

El proceso también puede incluir la discusión de estrategias para que las personas NEET mantengan el impulso, como ponerlas en contacto con otras redes o recursos de apoyo, además de ofrecer acompañamiento emocional, reconociendo los sentimientos de pérdida o ansiedad que a veces acompañan al cierre y proponiendo maneras de gestionarlos. La persona trabajadora de juventud debe guiar al aprendiz en un proceso de reflexión que destaque los hitos alcanzados y el crecimiento personal logrado durante el programa. Esta reflexión no solo genera una fuerte sensación de logro, sino que refuerza la autoconfianza y la motivación de la persona participante de cara a sus próximos pasos.

Se recomienda, además, que las organizaciones coordinadoras mantengan una comunicación activa con agencias de empleo, oficinas de inserción laboral y potenciales empleadores. Este diálogo continuo ayuda a que estos actores clave conozcan las necesidades y fortalezas de las personas participantes, visibilizando su potencial como trabajadoras y fomentando su implicación activa en la integración laboral.

Las personas mentoras de juventud deben apoyar a los participantes en la definición de sus siguientes pasos, proporcionando información y derivaciones a servicios locales relevantes, centros de formación profesional, servicios de orientación laboral y empleadores. También deben ayudar a preparar o revisar currículos, practicar entrevistas y aprender a presentar la experiencia de WBL de forma atractiva para futuras empresas o instituciones de formación.

Cuando sea posible, y en función de la disponibilidad de las personas mentoras de juventud, pueden ofrecerse sesiones de acompañamiento posteriores para apoyar la puesta en marcha de estas trayectorias profesionales.

3.5. CHECKLIST

Antes del WBL

- ☐ Se ha publicado y difundido una convocatoria clara e inclusiva para la participación de jóvenes NEET.
- ☐ Se han realizado la preselección inicial y las entrevistas de motivación.
- ☐ La persona trabajadora de juventud ha llevado a cabo una reunión preparatoria con el aprendiz para generar confianza y fijar expectativas.
- ☐ Se ha celebrado una reunión de coordinación entre la persona trabajadora de juventud y la persona mentora de empresa.
- ☐ Se ha realizado una reunión conjunta de inicio con el aprendiz, la persona mentora de empresa y la persona trabajadora de juventud.
- ☐ Se ha elaborado de manera colaborativa un Plan de Desarrollo Individual (PDI) con el aprendiz.

- ☐ Las personas mentoras han recibido formación en protección y en enfoques de mentoría.

Durante el WBL

- ☐ Se han programado y documentado sesiones de mentoría periódicas (por ejemplo, semanales o quincenales).
- ☐ Las personas mentoras mantienen registros de las reuniones y realizan el seguimiento del progreso.
- ☐ La Herramienta de Evaluación de Competencias NEET y el plan de desarrollo se utilizan para supervisar el progreso.
- ☐ Se realizan evaluaciones intermedias o reuniones de seguimiento con todas las partes.

Después del WBL

- ☐ Se ha celebrado una reunión de cierre estructurada para revisar el progreso y actualizar el Plan de Desarrollo Individual (PDI).
- ☐ Se han realizado sesiones de evaluación individuales y grupales.
- ☐ Los aprendices reciben orientación profesional personalizada y derivaciones a formación, empleo o educación.

Buenas prácticas a nivel de programa

- ☐ Se ha identificado y seleccionado a una persona mentora de empresa.
- ☐ Se han incorporado herramientas estructuradas de aprendizaje (p. ej., formación en diseño de proyectos, cuadernos de mentoría).
- ☐ Las sesiones se han mantenido inclusivas, flexibles y psicológicamente seguras.
- ☐ Se ha mantenido una estrecha colaboración con empleadores, agencias de juventud y redes de apoyo.

REFERENCIAS

Sánchez, B., Esparza, P., Colón-Torres, Y., Feuer, R., & Roundfield, K. (2017) *Natural mentoring and psychosocial outcomes: A study with at-risk youth*. American Journal of Community Psychology, 59(1–2), 181–190. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12130>

Rebuild Project. (2020). *Youth work toolbox on project design*. CESIE ETS, EACEA/10/2020, Key Action 3, Support for Policy Reform, European Youth Together. <https://cesie.org/en/resources/rebuild-training-toolbox-on-project-design/>

Rebuild Project. (2020). *Rebuild Youth Manual*. CESIE ETS, EACEA/10/2020, Key Action 3, Support for Policy Reform, European Youth Together.

<https://cesie.org/en/resources/rebuild-youth-manual-designing-implementing-and-communicating-projects-guide/>

youthPioneer



Co-funded by
the European Union

CAPÍTULO 4

Aprendizaje experiencial a través del diseño de proyectos y la acción emprendedora

4.1. PORQUÉ EL DISEÑO DE PROYECTO SE MPODERAMIENTA A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA

El diseño de proyectos es una parte clave del Modelo de Aprendizaje YouthPioneer, ya que ofrece a la juventud una vía para tomar la iniciativa, ganar confianza y aprender a resolver problemas reales. Favorece el pensamiento emprendedor como forma de actitud: detectar oportunidades, actuar con iniciativa y aprender de los contratiempos.

La experiencia de WBL de tres meses (250 horas, según el diseño inicial del programa YouthPioneer) se estructura en dos fases diferenciadas:

- Primer mes y medio: las personas participantes NEET se integran en las tareas cotidianas de la organización de acogida. Esto les ayuda a familiarizarse con el entorno laboral, comprender rutinas y crear relaciones de trabajo.
- Segundo mes y medio: las personas participantes reciben apoyo para diseñar un pequeño proyecto que responda a una necesidad u oportunidad real dentro de la organización: puede ser una nueva idea, un servicio, una campaña sencilla o una mejora interna.

Esta fase es práctica y adaptada al contexto. Las personas participantes proponen soluciones que responden a necesidades reales, desarrollando en el proceso competencias prácticas y emprendedoras. La mentoría, ofrecida tanto por las personas trabajadoras de la juventud como por las mentoras de empresa, garantiza que el proyecto sea realista y viable, al tiempo que apoya el desarrollo del aprendiz independientemente de su experiencia educativa previa.

Este enfoque se fundamenta en el Ciclo de Aprendizaje Experiencial de Kolb, que incluye:

- Experiencia concreta: participación en tareas laborales y de proyecto reales;
- Observación reflexiva: reflexión guiada sobre situaciones del lugar de trabajo y reacciones personales;
- Conceptualización abstracta: conexión de esas reflexiones con ideas más amplias y con la planificación del proyecto;
- Experimentación activa: prueba de ideas y perfeccionamiento del proyecto a partir de la retroalimentación real.

Los principales resultados esperados de este modelo incluyen:

- motivation and self-efficacy
- improved soft skills and critical thinking
- entrepreneurial skills and ownership
- increased career readiness
- improved self-perceived ability to navigate challenges

Esta metodología se apoya en las prácticas exitosas de los proyectos REBUILD y StartUp2, que demostraron que las personas NEET se benefician del aprendizaje basado en retos cuando está vinculado a entornos sociales y profesionales reales.

4.2. DE LA EXPLORACIÓN A LA ACCIÓN

En la segunda mitad de la estancia de WBL, las personas NEET siguen un proceso práctico para diseñar y presentar un pequeño proyecto que responda a una necesidad real en su organización de acogida. Este proceso está guiado por el Programa de Formación en Diseño de Proyectos (PDP), un componente esencial del modelo YouthPioneer. El programa se estructura en cuatro módulos clave:

1. Análisis de la situación: las personas participantes aprenden a observar su entorno y a detectar necesidades reales en la organización. Utilizan herramientas sencillas como el árbol de problemas o el análisis DAFO para identificar los retos de manera clara.
2. Resolución de problemas: ayuda a generar ideas de proyectos realistas y creativas, que resulten significativas para ellas y tengan sentido en el entorno laboral.
3. Planificación y liderazgo: en esta fase, la juventud convierte sus ideas en planes concretos, definiendo objetivos claros, pasos a seguir y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.
4. Consejos de mentoría: ofrece orientaciones prácticas a las personas trabajadoras de juventud y a las mentoras de empresa para acompañar a las personas NEET durante el proceso de manera flexible y con apoyo constante.

4.3. DELIVERY OF LEARNING SESSIONS

Las sesiones de aprendizaje implementadas en YouthPioneer se inspiran en métodos ya contrastados del proyecto REBUILD, centrados en hacer que el aprendizaje sea accesible,

inclusivo y práctico. Estas sesiones están diseñadas para despertar la curiosidad y fomentar la colaboración.

Cada sesión sigue una estructura participativa:

objetivos de aprendizaje claros

explicados desde el inicio

métodos interactivos

lluvia de ideas en grupo, juegos de rol, herramientas visuales, mapeo en cuadrantes y plantillas simplificadas

espacios para la reflexión y el análisis posterior

donde las personas participantes comparten aprendizajes y vinculan sus experiencias con objetivos de la vida real

mentorización guiada

ofrecido tanto por las personas trabajadoras de juventud como por las personas supervisoras de empresa para renovar el aprendizaje y la motivación

Para reflejar la diversidad de trayectorias de las personas NEET, incluidas las diferencias en niveles educativos, de alfabetización y de experiencia migratoria, las sesiones se diseñan de manera flexible tanto en contenidos como en formato. Además, se anima a las personas mentoras a utilizar apoyos visuales (por ejemplo, iconos, diagramas, rotafolios), facilitar el trabajo en grupos pequeños para reducir la presión al compartir, sustituir el lenguaje técnico por palabras cotidianas o promover el aprendizaje entre iguales mediante la rotación de roles y las tareas compartidas.

Las sesiones de aprendizaje también incorporan el uso de herramientas prácticas, que pueden tomarse del proyecto REBUILD o del Programa de Diseño de Proyectos YouthPioneer:

- Plantillas de diagrama de Gantt para la planificación básica del tiempo.
- Plantillas de presupuesto para orientar la asignación de recursos.
- Ejemplos de guion de presentación (pitch) para modelar una comunicación persuasiva.

El objetivo es convertir los conceptos abstractos en algo tangible y aplicable, de modo que, cuando las personas NEET lleguen a la fase de diseño de proyectos en el WBL, cuenten no solo con ideas, sino también con la confianza y la estructura necesarias para transformarlas en resultados reales.

4.4. PARTICIPACIÓN JUVENIL

En lugar de tratar a las personas NEET como receptoras pasivas de formación, el modelo YouthPioneer las sitúa como participantes activas y cocreadoras de su propio proceso de aprendizaje. Este compromiso con la participación comienza desde la primera sesión y se mantiene a lo largo de toda la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y en la presentación final.

Desde el inicio, las personas facilitadoras utilizan actividades que invitan a la autoexpresión, la conexión y la definición de metas. Tomando como referencia la REBUILD Toolbox, métodos como El círculo de superpoderes o El globo aerostático de las expectativas ayudan a las personas participantes a reflexionar sobre sus fortalezas, identificar motivaciones personales y compartir miedos o dudas. Estos primeros ejercicios crean un entorno seguro y libre de juicios, en el que la voz de cada participante es valorada.

La implicación se mantiene como un proceso continuo. Durante la fase de WBL, las personas NEET reciben apoyo para tomar la iniciativa, aportar ideas a su organización de acogida y colaborar con sus mentores en tareas reales. A medida que avanza el proceso de diseño de proyectos, no solo adquieren nuevas competencias, sino que también dan forma a la orientación de su trabajo basándose en sus observaciones, aprendizajes y aspiraciones.

Para garantizar la inclusión, las personas facilitadoras deben adaptar su enfoque al contexto, los intereses y las capacidades de cada participante. Algunas pueden beneficiarse de apoyos visuales, la colaboración en grupo o la narración de historias; otras pueden necesitar más tiempo para ganar confianza o preferir tareas prácticas. Las personas con más experiencia o competencias avanzadas pueden ser animadas a asumir la iniciativa o a liderar partes del proceso, en función de su preparación.

La participación juvenil se refuerza aún más durante la fase de preparación del pitch, en la que cada persona recibe apoyo para desarrollar y presentar su idea de proyecto en un formato que le resulte auténtico y accesible. Esto puede incluir narración visual, presentaciones conjuntas con pares o el uso de herramientas digitales, según su estilo de comunicación y nivel de comodidad. Se recomienda incluir momentos regulares de reflexión para mantener la implicación y la motivación.

4.5. FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PROYECTOS – CICLO DE UN PROYECTO

Comprender la estructura de un proyecto es un paso fundamental para fomentar el pensamiento emprendedor en la juventud. Esta etapa les introduce en el ciclo de un proyecto, un enfoque paso a paso para planificar e implementar ideas en respuesta a retos reales. En lugar de presentar el ciclo de proyectos como un marco teórico, YouthPioneer se apoya en la

metodología de REBUILD para hacerlo concreto, cercano y directamente conectado con la experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) de las personas participantes.

El foco se sitúa en las fases iniciales de un proyecto: desde la identificación de una necesidad hasta la formulación de un plan coherente. Esto se alinea con el Módulo 1 del Programa de Diseño de Proyectos (PDP) de YouthPioneer: Análisis de Situación, que enseña a la juventud a observar, evaluar y definir problemas utilizando herramientas como el árbol de problemas, la matriz DAFO y el análisis de objetivos.

Las personas participantes exploran las etapas esenciales del ciclo de un proyecto:

1. Análisis del contexto – comprender el entorno en el que se desarrollará el proyecto (por ejemplo, las necesidades de la organización de acogida).
2. Identificación del problema – definir qué debe cambiarse.
3. Definición de objetivos – formular metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo de finido).
4. Definición de actividades y recursos – describir los pasos prácticos y las herramientas necesarias.
5. Resultados esperados – visualizar cómo será el éxito y cómo se medirá.

4.5.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES EN EL MERCADO O EN LA EMPRESA DE ACOGIDA DEL WBL

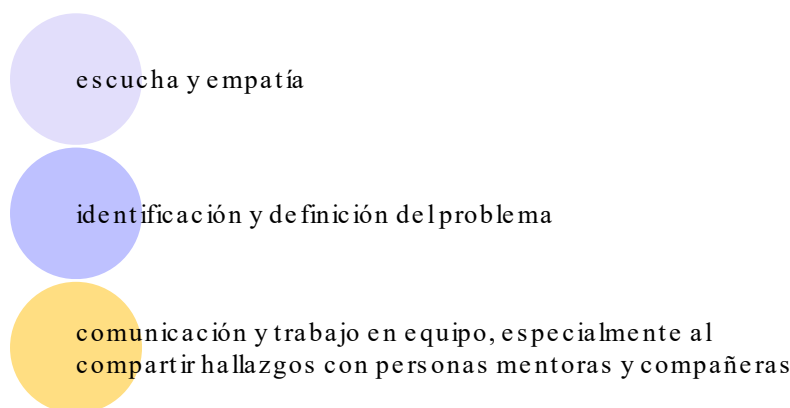
ChatGPT Plus

La identificación de necesidades es un paso crucial en el proceso de desarrollo de proyectos de YouthPioneer. Permite a los y las jóvenes NEET pasar de la observación general a una indagación focalizada, animándoles a convertirse en investigadores activos dentro de sus organizaciones de acogida. Esta fase suele tener lugar en las primeras semanas de la experiencia de WBL y sienta las bases para generar ideas de proyectos con sentido.

La fase de “Análisis de Situación” proporciona a la juventud herramientas sencillas pero potentes para comprender su entorno. Entre ellas se incluyen:

- Árbol de problemas, que ayuda a visualizar causas raíz y consecuencias.
- Análisis DAFO, para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Mapa de empatía o mapa de actores, para entender las necesidades y perspectivas de quienes se ven afectados por el problema.

El objetivo no es realizar un análisis empresarial completo, sino formar a la juventud para que observe patrones, formule preguntas y relacione lo que percibe con ámbitos en los que puede aportar. Al aprender a detectar vacíos, ineficiencias o necesidades no cubiertas, empiezan a pensar críticamente sobre cómo se producen los cambios dentro de las organizaciones y las comunidades.



Esta fase también fomenta el desarrollo de las siguientes competencias transversales:

YouthPioneer reconoce que no todas las personas jóvenes NEET ni todos los entornos laborales son iguales. En una microempresa o negocio familiar, las y los participantes pueden explorar cómo mejorar la visibilidad a través de redes sociales o agilizar un proceso logístico interno. En una ONG, pueden identificar una brecha de comunicación con las personas beneficiarias o aprender cómo reforzar la implicación del voluntariado. En una empresa más grande, su atención puede centrarse en la comunicación interna, las prácticas de sostenibilidad o el bienestar en el lugar de trabajo.

Los enfoques son igualmente adaptables a los estilos de trabajo y preferencias de aprendizaje individuales. Algunas personas participantes pueden beneficiarse de la observación guiada y de herramientas reflexivas como fotografías, bocetos o conversaciones. Otras pueden preferir implicarse en tareas más estructuradas, como proponer mejoras a pequeña escala. Lo importante es vincular el punto de partida de cada persona con oportunidades de crecimiento que resulten significativas.

El sistema de mentoría dual respalda esta flexibilidad:

- La persona trabajadora de juventud se asegura de que cada joven NEET esté en condiciones de reflexionar de manera significativa sobre su experiencia.
- La persona mentora de empresa ayuda a conectar las observaciones del aprendiz con las realidades de la organización, aportando perspectivas sobre viabilidad, prioridades y dinámicas internas.

Al finalizar esta fase, las y los jóvenes no solo deberían haber adquirido una comprensión más profunda de su organización de acogida, sino también empezar a verse a sí mismos como personas capaces de generar ideas relevantes y con valor. Este proceso refuerza su confianza y les prepara para el siguiente paso: transformar las observaciones en propuestas de proyecto concretas.

4.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LA IDEA

Una vez que las y los jóvenes han analizado su entorno y explorado las necesidades de su organización de acogida, el siguiente paso es identificar una idea de proyecto que responda de manera significativa a esas observaciones. Aquí es donde la observación se convierte en innovación, transformando los “problemas” en oportunidades para la acción creativa y constructiva.

Esta etapa forma parte del Módulo de Resolución de Problemas del Programa de Diseño de Proyectos (PDP), y anima a las personas participantes a involucrarse en actividades estructuradas de generación de ideas que se adapten a sus competencias, intereses y al contexto real de su lugar de prácticas.

Las personas facilitadoras suelen emplear herramientas participativas como:

- Lluvia de ideas en grupo: para generar un gran número de propuestas sin juicios previos.
- Votación con puntos o clasificación de ideas: para priorizar en función de la viabilidad y el impacto.
- Método de las “5W”: preguntar quién, qué, por qué, dónde y cuándo para clarificar las ideas.

Se anima a las y los participantes a preguntarse:

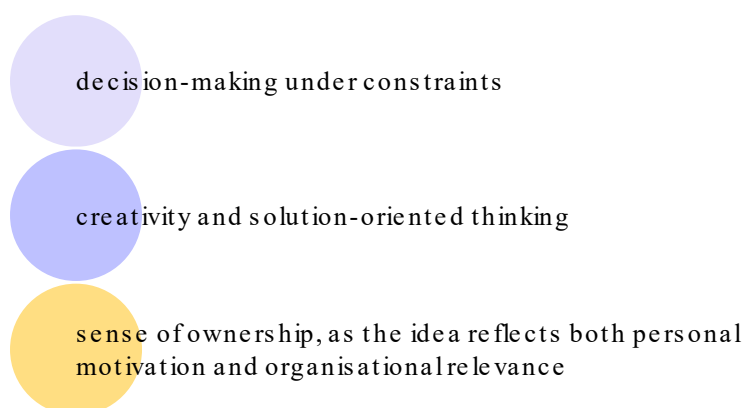
- ¿Qué problema me motiva especialmente a resolver?
- ¿Es esta idea realista dentro del plazo de mes y medio?
- ¿Aportará esta solución un beneficio a la organización, a sus usuarios/as o a la comunidad en general?

En este punto, el papel de las personas mentoras cobra especial relevancia:

- La persona mentora de empresa ayuda a validar la relevancia y la viabilidad de la idea dentro del contexto organizativo.
- La persona mentora de juventud se asegura de que la persona participante mantenga la confianza, esté alineada con sus objetivos personales y reciba apoyo para expresar su visión.

En los casos en que una persona participante tenga dificultades para concretar una sola idea, el equipo puede ayudarle a dividirla en componentes más pequeños y accionables. Por ejemplo, una idea amplia como “mejorar la sensibilización sobre la salud mental” puede transformarse en una campaña breve en vídeo o en una propuesta para organizar una semana del bienestar del personal.

El proceso de identificación también fomenta el desarrollo de las siguientes competencias emprendedoras y personales:



Las personas aprendices deben comprender que el objetivo es lograr un progreso significativo, no la perfección: la idea no tiene por qué cambiar el mundo, pero sí debe marcar una diferencia concreta y medible dentro del entorno de la estancia.

Al finalizar esta fase, las y los jóvenes deberían estar asumiendo un nuevo papel como agentes de cambio, preparados para comenzar a dar forma a su propuesta de proyecto.

4.5.3 FORMULACIÓN DE LA IDEA

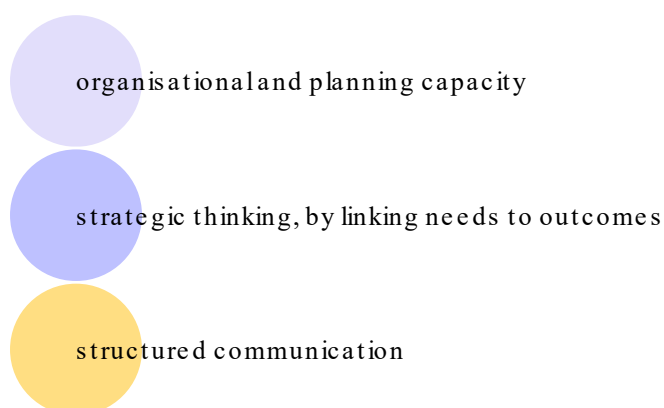
Después de seleccionar una idea viable y con sentido, las y los jóvenes pasan a la fase de formulación de la idea, donde empiezan a transformar su concepto en un proyecto estructurado. Aquí es donde la creatividad se encuentra con la claridad: la juventud aprende a traducir la inspiración en acción, definiendo objetivos, actividades, resultados esperados y recursos necesarios.

Esta etapa se corresponde con el módulo de Planificación y Liderazgo del Programa de Diseño de Proyectos (PDP), e introduce a las personas participantes en los fundamentos de la lógica y la estructura de un proyecto. Las personas facilitadoras ayudan a descomponer el proceso en pasos sencillos y accesibles, utilizando a menudo plantillas o guías de trabajo.

Componentes clave del proceso de formulación:

- Título y objetivo: ¿qué pretende conseguir el proyecto?
- Grupo destinatario: ¿quién se beneficiará?
- Actividades previstas: ¿qué acciones se llevarán a cabo para alcanzar el objetivo?
- Recursos: ¿qué herramientas, materiales o apoyos se necesitan?
- Resultados esperados: ¿qué cambiará si el proyecto tiene éxito?

El proceso favorece el desarrollo de las siguientes competencias transferibles:



La persona mentora de empresa debe asegurarse de que la idea de proyecto sea realista dentro de las limitaciones de la organización de acogida y pueda contar con los recursos necesarios o con la retroalimentación del personal, mientras que la persona mentora de juventud ayuda a que la persona NEET se mantenga centrada, positiva y conectada con su propia voz, evitando que el proceso resulte excesivamente técnico o intimidante.

Asimismo, se anima a las y los jóvenes a poner a prueba su borrador de formulación explicándolo a sus pares y simulando las preguntas que podrían recibir durante la presentación. Esto refuerza la claridad, la coherencia y la confianza.

4.5.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

La creación de un cronograma sencillo ayuda a las personas NEET a dividir su proyecto en pasos claros y a gestionar su tiempo de forma realista. Los recursos de YouthPioneer, junto con la REBUILD Toolbox, incluyen herramientas como los diagramas de Gantt, que permiten a las y los participantes organizar las tareas semana a semana, indicando qué debe hacerse, cuándo y quién es responsable. Esta estructura reduce el estrés, hace visible el progreso constante y facilita que las personas mentoras realicen seguimientos y brinden apoyo en el momento adecuado.

La elaboración del presupuesto debe introducirse de manera sencilla y práctica. Las y los NEET aprenden a identificar los recursos básicos que necesitarán —como materiales, impresiones o transporte— y a estimar costes aproximados. Una plantilla de presupuesto forma parte del Programa de Diseño de Proyectos de YouthPioneer y también está recogida en la REBUILD Toolbox. El objetivo no es la exactitud financiera, sino fomentar la conciencia y la planificación. El trabajo en grupo se recomienda especialmente en este paso, ya que potencia el intercambio entre pares.

Propuestas para la facilitación:

- “¿Cuáles son los pasos principales de tu proyecto? ¿Qué va primero?”



- “¿Qué tareas llevarán más tiempo y cómo las encajarás en el calendario?”
- “¿Qué materiales o apoyos necesitarás?”
- “Si tuvieras 50 € para gastar, ¿qué priorizarías y por qué?”

Estas preguntas ayudan a las personas NEET a reflexionar de manera crítica sobre el tiempo y los recursos, manteniéndose a la vez flexibles y realistas en función de su propia capacidad.

4.5.5 COMUNICACIÓN DEL PROYECTO

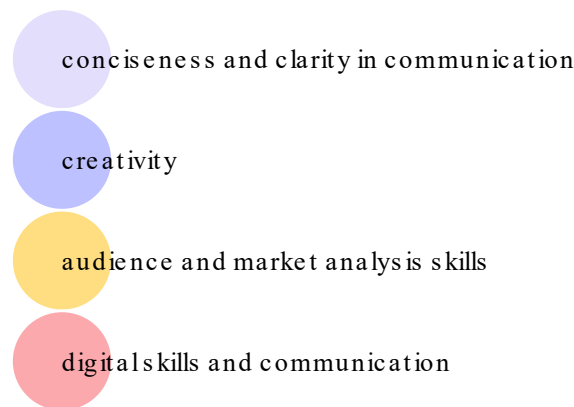
En YouthPioneer, la comunicación de los proyectos no se limita a presentaciones formales. También se anima a las y los participantes a compartir sus ideas mediante microcampañas en redes sociales, adquiriendo así experiencia valiosa en comunicación digital, definición de audiencias y autoexpresión creativa. Esta actividad aprovecha los hábitos digitales cotidianos de la juventud y, al mismo tiempo, les prepara para una comunicación en línea más profesional y orientada a objetivos.

Durante el WBL, las y los jóvenes pueden trabajar de manera individual o en pequeños equipos para diseñar una breve campaña que presente su proyecto a una audiencia más amplia, ya sean sus pares, la organización de acogida o la comunidad local. Las personas facilitadoras les guían en los aspectos básicos del diseño de mensajes, ayudándoles a reflexionar sobre cuestiones como:

- ¿Cuáles es el mensaje principal de mi proyecto?
- ¿A qué público quiero llegar?
- ¿Qué plataforma se adapta mejor a este mensaje?
- ¿Cómo puedo captar la atención visualmente?

Estas preguntas pueden trabajarse con herramientas de la REBUILD Toolbox y del material formativo de YouthPioneer. Las personas participantes exploran la estructura de una campaña, incluyendo publicaciones, elementos visuales, hashtags y llamadas a la acción. Pueden crear una serie de publicaciones en Instagram o Facebook, un vídeo de TikTok que muestre el reto que abordan, un folleto digital o una historia para compartir dentro de su organización de acogida.

Más allá de las competencias técnicas, este proceso fomenta:



La persona mentora de empresa puede aportar retroalimentación sobre la adecuación, el tono o la relevancia de la campaña para la audiencia de la organización de acogida.

De manera significativa, esta etapa permite a la juventud pasar de un uso informal de las redes sociales a una comunicación estratégica y orientada a valores, al tiempo que les ofrece la oportunidad de construir un portafolio digital que pueda respaldar futuras búsquedas de empleo o la promoción de proyectos.

Al finalizar esta fase, las y los participantes no solo habrán desarrollado un producto tangible que acompaña a su proyecto, sino que también habrán adquirido una comprensión más profunda de cómo las ideas logran visibilidad e impacto tanto en línea como fuera de ella.

4.5.6 CREACIÓN DEL PITCH

A medida que el proyecto se acerca a su finalización, se guía a las y los jóvenes para que desarrollen un pitch emprendedor claro y convincente. Este proceso les ayuda a reflexionar sobre su recorrido de aprendizaje, perfeccionar su comunicación y prepararse para presentar su proyecto de manera concisa, segura y con impacto. No solo constituye la culminación del proceso de diseño de proyectos, sino también una oportunidad clave para reforzar la autoexpresión, la oratoria y las competencias de presentación profesional.

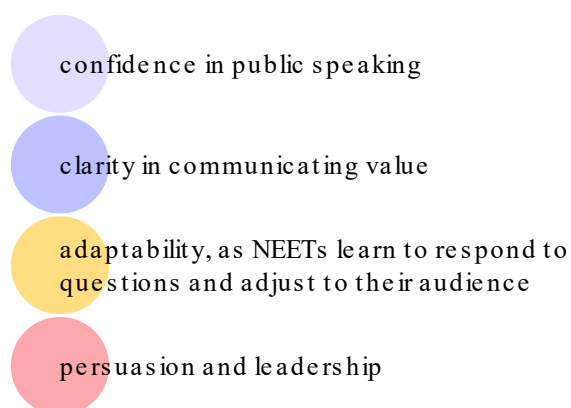
El proceso de creación del pitch se estructura en torno al Manual YouthPioneer sobre Entrepreneurial Pitch, desarrollado en el WP3. Este recurso ofrece orientaciones accesibles para ayudar a la juventud a organizar sus ideas, practicar la presentación y anticipar preguntas del público. Se inspira en formatos del mundo real (como los pitch decks de startups), manteniendo un lenguaje y una estructura lo suficientemente sencillos para participantes de cualquier trayectoria.

Cada pitch suele incluir:

A brief introduction of the presenter or team	The identified problem or need	The proposed solution or project idea	Key activities and expected impact	A clear call to action
---	--------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------	------------------------

En lugar de memorizar un guion, se anima a las personas participantes a interiorizar la lógica de su proyecto y hablar con su propia voz. Las personas facilitadoras utilizan dinámicas de rol, retroalimentación entre pares y ensayos en grupos pequeños para fomentar la comodidad y la confianza. Se presta especial atención al tono, el lenguaje corporal y la narración, que resultan tan importantes como el propio contenido.

La fase de creación del pitch desarrolla una amplia gama de competencias transferibles, entre ellas:



El objetivo no es lograr una presentación perfecta, sino ayudar a cada persona NEET a expresar su proyecto con autenticidad, estructura y sentido.

Las personas mentoras continúan ofreciendo apoyo específico: la persona mentora de juventud debe ayudar al aprendiz a reflexionar sobre su progreso personal y a superar los nervios, mientras que la persona mentora de empresa aporta la perspectiva del mundo laboral, orientando a que el pitch se formule de un modo que conecte con las partes interesadas reales.

4.5.7 PRESENTACIÓN FINAL Y CONCURSO DE PITCHES

El recorrido de desarrollo de proyectos culmina con la presentación final o concurso de pitches, un momento de celebración y empoderamiento dentro del programa YouthPioneer. Este evento marca la culminación del proceso de aprendizaje experiencial de la juventud, ofreciendo a cada participante la oportunidad de presentar su idea de proyecto ante una audiencia que puede incluir a sus pares, personas mentoras, organizaciones de acogida y actores comunitarios.

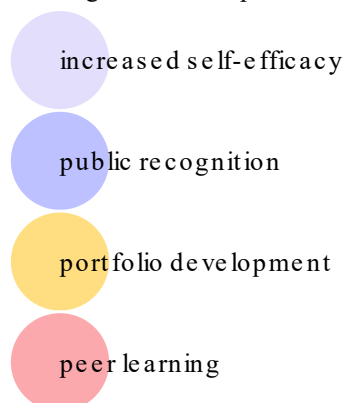
Más que una simple presentación, este paso final actúa como un rito de paso: un espacio donde se reconoce públicamente el esfuerzo, la creatividad y el crecimiento de las y los jóvenes. Cada participante o equipo presenta su pitch en el formato que haya practicado, ya sea una exposición oral, una presentación visual, la demostración de un prototipo o una sesión de narración. El formato es flexible: pueden copresentar con otra persona, utilizar contenido pregrabado u optar por formas creativas que se ajusten a sus habilidades de comunicación y a su visión creativa.

El evento final también incluye retroalimentación y reflexión estructuradas. Un pequeño panel, compuesto por personal del proyecto, personas mentoras de empresa e invitados externos, es invitado a ofrecer comentarios constructivos centrados en:

- Claridad del problema y de la solución.
- Relevancia para la organización de acogida o la comunidad.
- Viabilidad y creatividad del plan.
- Habilidades de comunicación y presentación.

Debe otorgarse un reconocimiento simbólico a todas las personas participantes, como certificados, insignias digitales o pequeños premios. En algunos casos, las organizaciones de acogida pueden ofrecerse a pilotar o implementar determinadas ideas de proyecto, lo que refuerza la validez de la contribución juvenil (asegurándose de dar crédito a la autoría).

La fase de presentación final genera múltiples resultados positivos:



Las personas facilitadoras y mentoras ayudan a garantizar que el evento se mantenga como un espacio de apoyo, inclusivo y generador de confianza, especialmente para quienes se enfrentan por primera vez a una presentación en público.

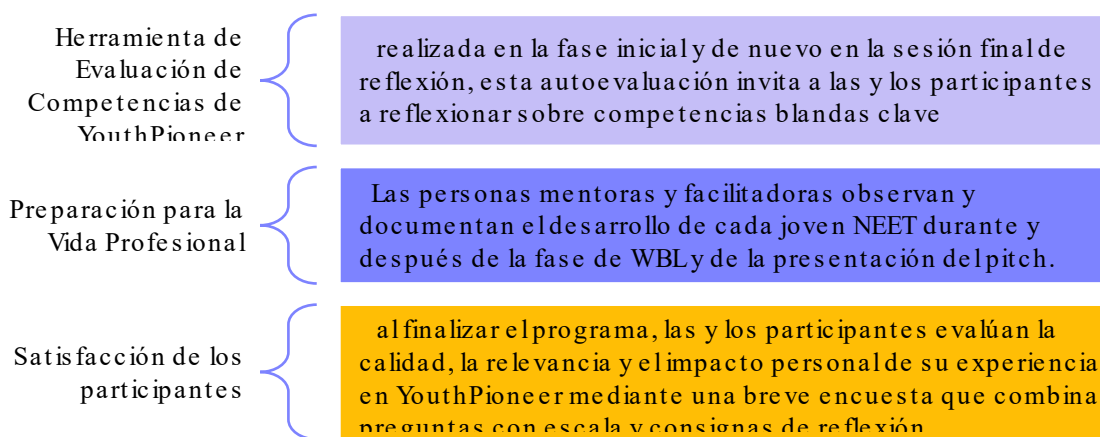
Independientemente del resultado, cada joven debe finalizar el programa con la experiencia de haber desarrollado, planificado y presentado un proyecto real, demostrando no solo aprendizaje técnico, sino también transformación personal.

4.5.8 MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para garantizar que el proceso de aprendizaje de YouthPioneer sea efectivo y esté alineado con sus objetivos, debe utilizarse un marco de Seguimiento y Evaluación (S&E) conciso y práctico.

Este marco incorpora la Herramienta de Evaluación de Competencias YouthPioneer, que ofrece criterios estructurados para seguir la evolución de las competencias transversales y emprendedoras a lo largo de la experiencia WBL.

Se compone de tres herramientas interconectadas:



YouthPioneer ofrece un conjunto de herramientas específicas dentro del Programa de Diseño de Proyectos, disponibles en la página web del proyecto. En conjunto, estos recursos garantizan que el impacto del proyecto se mida de manera coherente y que pueda utilizarse tanto para apoyar el aprendizaje individual como para introducir mejoras a nivel de programa.

4.6. CHECKLIST

- ☐ Cada participante ha recibido apoyo para identificar al menos una necesidad u oportunidad en el lugar de trabajo a partir de sus observaciones.
- ☐ Se han utilizado herramientas (p. ej., árbol de problemas, DAFO) en las sesiones, y los resultados han sido documentados (fotos, hojas de trabajo).
- ☐ Las y los participantes han realizado una lluvia de ideas y seleccionado una única propuesta de proyecto con el apoyo de la persona mentora y de la persona trabajadora juvenil.
- ☐ Cada joven ha elaborado un plan de proyecto (objetivos, actividades, recursos).
- ☐ La persona trabajadora juvenil y la persona mentora de empresa han acordado sus roles en el apoyo al proyecto (p. ej., quién revisa los cronogramas, quién ofrece retroalimentación técnica).
- ☐ Se han programado y registrado seguimientos periódicos del progreso.
- ☐ Se han realizado ajustes en los planes en respuesta a la retroalimentación de las y los participantes o a cambios en el lugar de trabajo.

- ☐ Las y los participantes han ensayado su pitch de proyecto al menos una vez con retroalimentación de la persona facilitadora.
- ☐ Se ha recopilado la retroalimentación de personas mentoras, pares y trabajadoras juveniles, y se ha compartido de forma constructiva tras el pitch.

youthPioneer



Co-funded by
the European Union

CAPÍTULO 5

ADAPTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO

Este capítulo tiene como objetivo ofrecer orientación e inspiración a los socios de YouthPioneer y a las partes interesadas clave sobre cómo adaptar el Modelo de Aprendizaje a distintas realidades nacionales y locales, garantizar su relevancia para diferentes perfiles de jóvenes NEET y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El enfoque general que guía las siguientes secciones parte de la idea de que la conclusión de las actividades del proyecto debe considerarse como el punto de partida de un esfuerzo más amplio y sostenido para reforzar y ampliar el concepto original.

Tal y como refleja también el enfoque de YouthPioneer, las personas jóvenes NEET constituyen un segmento de la población cuyo potencial aún no se ha aprovechado plenamente. Pueden aportar de manera significativa a la respuesta de la economía europea frente a la falta de competencias, especialmente mediante iniciativas específicas de capacitación y mejora de competencias. Esto resulta especialmente relevante para los grupos sociales que enfrentan barreras estructurales en su participación en el mercado laboral (Año Europeo de las Competencias 2023).

Alcanzar este objetivo requiere una sólida colaboración entre los sectores público y privado, así como una participación activa de la comunidad.

La siguiente sección presenta recomendaciones clave que resultan fundamentales para avanzar en esta dirección.

5.1 ADAPTAR EL MODELO A LOS CONTEXTOS NACIONALES Y LOCALES

El Modelo de Aprendizaje ha sido diseñado para ser adaptable, permitiendo que cada país y región participante lo ajuste a sus propios entornos políticos, condiciones del mercado laboral, infraestructuras educativas y grado de implicación de la sociedad civil.

Al plantear su implementación a nivel nacional o local, las partes interesadas deberían tener en cuenta:

5.1.1 Los marcos existentes para el Aprendizaje Basado en el Trabajo y las alianzas público -privadas

En algunos países y regiones, la cultura del Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) puede estar especialmente consolidada, mientras que en otros pueden ser necesarios esfuerzos adicionales para informar y sensibilizar a empresas y actores relevantes.

Además, ciertos sectores y ámbitos profesionales suelen integrar el WBL como un componente esencial de sus servicios; por ejemplo, los departamentos universitarios que a

menudo colaboran con empresas para ofrecer prácticas a su estudiantado. Sin embargo, esta práctica puede limitar las oportunidades disponibles para la juventud NEET de acceder a servicios y experiencias similares.

También es importante no pasar por alto la cultura existente —o su ausencia— de cooperación entre los sectores público y privado. Una comprensión superficial de esta dinámica local podría llevarnos a ignorar oportunidades reales que beneficiarían a los grupos destinatarios. En lugar de basarnos en suposiciones, debemos explorar posibilidades realistas y buscar activamente a las personas socias más adecuadas.

5.1.2 La disponibilidad de servicios de apoyo para la juventud:

Estos servicios pueden encontrarse tanto en el sector público y privado como en el tercer sector. Pueden incluir servicios de promoción del empleo ofrecidos por instituciones públicas y universidades, proveedores privados de educación, oficinas de orientación profesional o centros comunitarios y juveniles municipales.

Al mismo tiempo, pueden implicar a organizaciones con o sin ánimo de lucro que trabajen con jóvenes en cuestiones más amplias; por ejemplo, centros de prevención y servicios de bienestar psicosocial, organizaciones juveniles que promueven la ciudadanía activa, la participación en actividades culturales y deportivas, o grupos del tercer sector —formales e informales— que actúan en ámbitos como la sostenibilidad medioambiental, la accesibilidad o el compromiso democrático.

La elección de las entidades con las que colaborar debe tener en cuenta su relevancia percibida y su atractivo para el grupo destinatario, la juventud NEET. La confianza y la proximidad cultural desempeñan un papel clave en que estas estructuras resulten accesibles y cercanas a las personas jóvenes. No debería sorprender, por ejemplo, que en algunos contextos un colectivo informal de arte urbano llegue a más jóvenes NEET que un centro juvenil municipal. Del mismo modo, un centro de promoción de la salud mental puede tener un acceso más directo a jóvenes que necesitan incorporarse al mercado laboral o retomar el aprendizaje a lo largo de la vida debido a factores psicosociales.

5.1.3 La capacidad de las empresas locales para acoger y acompañar a jóvenes NEET

Cuando la economía local está compuesta principalmente por microempresas y pequeñas y medianas empresas (pymes), el Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) y el acompañamiento suelen adquirir un carácter más directo y personalizado. Sin embargo, estos entornos no siempre permiten un alto grado de especialización, ya que el modelo de trabajo típico en las pequeñas empresas suele seguir un enfoque de “una persona para todas las tareas”.

Por el contrario, en áreas donde existen grandes industrias y empresas, puede resultar más factible ofrecer formación especializada y, potencialmente, crear oportunidades de empleo más allá del período de prácticas. No obstante, en estos contextos suele ser más difícil desarrollar las relaciones personales que son esenciales para un WBL y un acompañamiento efectivos.

En la realidad actual, también debe prestarse especial atención a aquellas empresas que puedan ofrecer oportunidades de Aprendizaje Basado en el Trabajo y mentoría para jóvenes NEET a través de herramientas y metodologías de trabajo en remoto.

5.1.4 Regulaciones legales y administrativas que pueden afectar a la impartición de la formación y a los acuerdos de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL)

Según el marco legal y regulador de cada país o región, el Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) puede ir desde ser prácticamente inviable hasta estar fuertemente promovido e incluso subvencionado públicamente. El hecho de que ciertas formas de WBL estén respaldadas por estrategias oficiales de empleo no debe interpretarse como que todas las formas de implementación sean automáticamente permisibles. Del mismo modo, las restricciones existentes no deben entenderse como que el WBL en empresas esté estrictamente prohibido.

Antes de mostrarse excesivamente entusiastas o desanimarse de manera prematura, es fundamental recopilar información precisa y comprender a quién protegen las regulaciones legales y administrativas pertinentes. Las personas jóvenes NEET que realizan estancias en empresas con fines educativos deben estar protegidas frente al riesgo de ser percibidas como mano de obra barata, temporal o estacional. Las empresas no deben utilizar los períodos de WBL para cubrir necesidades operativas continuas que normalmente requerirían contratos laborales formales.

Al mismo tiempo, las empresas están invirtiendo recursos en la formación de jóvenes NEET. Sería injusto que los beneficios de esta inversión los capitalizara únicamente la persona en prácticas o, incluso, otra empresa que no haya contribuido al esfuerzo formativo. Por ello, es igualmente importante establecer mecanismos que ofrezcan protección e incentivos a las empresas que participan de buena fe en actividades de WBL.

*

El propósito de las recomendaciones anteriores es reforzar la colaboración y la reciprocidad entre los numerosos y diversos actores implicados en el Modelo de Aprendizaje. Evaluar de forma errónea el papel o la capacidad de los actores clave puede poner en riesgo la cultura de cooperación deseada y, potencialmente, derivar en competencia o incluso en conflicto.

Nunca es mala idea que las partes interesadas potenciales se reúnan en una misma mesa, al estilo de las mesas redondas implementadas en el marco del proyecto YouthPioneer, donde, a través de un proceso coordinado y transparente, puedan entablar un diálogo en igualdad de condiciones sobre las fortalezas y debilidades de una estrategia determinada, así como sobre las oportunidades y amenazas que la acompañan. Una matriz DAFO nutrida de este tipo de debates puede convertirse en una herramienta muy eficaz para el análisis y para el desarrollo de un plan de acción sostenible adaptado a las especificidades y condiciones locales.

Estas reuniones deberían celebrarse de manera periódica para garantizar que el análisis y sus resultados se mantengan actualizados y relevantes a la luz de las transformaciones continuas en la sociedad, la economía, la educación, el medioambiente, la política, la digitalización, el emprendimiento y los sistemas de producción.

5.2 ADAPTACIÓN A LOS DIFERENTES TIPOS DE JÓVENES NEET

Las personas NEET constituyen un grupo muy diverso. Dada la variedad entre los distintos subgrupos NEET, este modelo no pretende ser una solución única para todas y todos, sino un marco flexible que pueda adaptarse para abordar necesidades y circunstancias específicas.

Para garantizar la inclusión y la capacidad de respuesta, el Modelo de Aprendizaje debe integrar intervenciones adaptadas:

5.2.1 Horarios de aprendizaje flexibles para personas con responsabilidades de cuidado y para quienes tienen condiciones de salud

Los horarios de aprendizaje flexibles son fundamentales para las personas NEET con responsabilidades de cuidado o con condiciones de salud, ya que suelen enfrentarse a rutinas diarias impredecibles o exigentes que limitan su participación en formatos formativos tradicionales.

Ofrecer calendarios adaptables, opciones de aprendizaje asíncrono o modalidades modulares les permite implicarse en el programa a su propio ritmo y según su disponibilidad. Además, se pueden aprovechar de forma eficaz las empresas que ofrecen oportunidades de trabajo en línea para apoyar el Aprendizaje Basado en el Trabajo en remoto, lo que refuerza la accesibilidad para estos grupos.

Esta flexibilidad no solo incrementa la participación, sino que también promueve la equidad y la inclusión, garantizando que nadie quede excluido de las oportunidades de mejora de competencias por circunstancias personales que escapan a su control.

5.2.2 Mentoría motivacional para jóvenes desanimados

La mentoría motivacional desempeña un papel crucial para reenganchar a las y los jóvenes desanimados que pueden sentirse desconectados de la educación, el empleo o las oportunidades de formación. Las relaciones de mentoría personalizadas ofrecen apoyo emocional, refuerzan la confianza y ayudan a las personas aprendices a afrontar los obstáculos que dificultan su progreso.

Las personas mentoras pueden inspirar a la juventud a fijarse metas realistas, reconocer sus fortalezas y perseverar ante las dificultades. Además, la integración de grupos de ayuda mutua —redes de apoyo entre pares en las que las y los participantes comparten experiencias y se animan mutuamente— puede aumentar la motivación y la resiliencia.

Este enfoque colectivo fomenta un sentido de comunidad y empoderamiento mutuo, transformando el desánimo en motivación y mejorando la participación y los resultados dentro del Modelo de Aprendizaje.

5.2.3 Sesiones de incorporación para reingresantes y personas con una débil vinculación al mercado laboral

Estas sesiones ayudan a las y los participantes a comprender los objetivos del programa, los recursos disponibles y las expectativas, reduciendo la ansiedad y la incertidumbre y estableciendo desde el inicio el nivel de implicación y compromiso esperado.

Además, el apoyo personalizado durante la incorporación puede abordar las barreras específicas a las que se enfrentan estos grupos —como carencias de competencias o falta de confianza— y conectarles con oportunidades adecuadas de mentoría y Aprendizaje Basado en el Trabajo, mejorando así sus posibilidades de reintegración exitosa en el mercado laboral.

También es fundamental garantizar un espacio de co-creación colaborativa durante la incorporación, en el que participantes y partes interesadas identifiquen y afronten conjuntamente los posibles retos desde el principio, creando un entorno de aprendizaje más receptivo y eficaz.

5.2.4 Enfoques inclusivos y herramientas de accesibilidad para jóvenes con discapacidad

El uso de tecnologías de apoyo adecuadas —como lectores de pantalla, software de conversión de voz a texto, interfaces ajustables o dispositivos de entrada alternativos— contribuye a eliminar barreras en el aprendizaje y la comunicación.

Asimismo, la selección de empresas asociadas y de espacios de formación debe garantizar la accesibilidad para personas con movilidad reducida (como usuarias de silla de ruedas),

discapacidades sensoriales y personas neurodiversas (por ejemplo, sensibles a la luz, al ruido o a entornos con mucha gente).

El diseño de materiales y actividades siguiendo los principios del diseño universal asegura que los contenidos sean accesibles para todas y todos los participantes, independientemente de sus capacidades.

5.2.5 Atención a grupos con diversidad étnica y lingüística

Debe prestarse especial atención a las personas con antecedentes de refugio, que pueden enfrentarse no solo a barreras lingüísticas, sino también a desafíos emocionales como la timidez o la inseguridad relacionada con experiencias traumáticas. Asimismo, las diferencias culturales —especialmente en lo que respecta a las interacciones de género y a las normas sociales— deben ser cuidadosamente respetadas y tenidas en cuenta.

La creación de un entorno seguro, culturalmente sensible y de apoyo —que pueda incluir acceso a intérpretes, personas mentoras con conciencia intercultural y enfoques de comunicación adaptados— favorece la construcción de confianza y estimula la participación activa.

Las recomendaciones anteriores deben tenerse en cuenta, al menos, durante la fase de diseño de las acciones. Su implementación formará parte de un proceso consciente y amplio de toma de decisiones y/o de la necesidad de implicar a partes interesadas adicionales o más especializadas. Se aconseja aplicar estas consideraciones siempre que sea posible y existan los recursos necesarios.

Este enfoque garantiza que nuestros esfuerzos no se centren únicamente en las y los representantes más privilegiados de la juventud NEET, sino que también contribuyan a promover la inclusión y una economía sin exclusión.

5.3 CONECTAR CON LAS ESTRATEGIAS LOCALES DE EMPLEO Y PARTICIPACIÓN JUVENIL

Para maximizar el impacto y la coherencia con las iniciativas en curso, el Modelo de Aprendizaje debe vincularse con programas relevantes de la UE y nacionales, tales como:

5.3.1 Las iniciativas de Garantía Juvenil, especialmente en lo relativo a las plazas de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL)

La alineación de las actividades de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) con los marcos de la Garantía Juvenil permite que los programas se beneficien de las alianzas público-privadas y de las estructuras de financiación ya existentes, ofreciendo vías oportunas hacia el empleo.

La Garantía Juvenil asegura que las personas jóvenes reciban una oferta de empleo, de formación complementaria, de aprendizaje o de prácticas poco después de abandonar la educación o de quedar en situación de desempleo.

Integrar los elementos de formación y mentoría del Modelo de Aprendizaje dentro de este sistema refuerza el apoyo a las personas NEET e incrementa la permanencia en las plazas de WBL. Asimismo, amplía la red de empleadores implicados, lo que contribuye a la sostenibilidad a largo plazo.

5.3.2 Erasmus+ para la movilidad de aprendices y personal

Erasmus+ apoya la movilidad internacional de aprendices y personal, enriqueciendo tanto su desarrollo profesional como personal. Las personas NEET se benefician al entrar en contacto con nuevas culturas y prácticas laborales, lo que refuerza su empleabilidad y capacidad de adaptación. La movilidad del personal, por su parte, fomenta el intercambio de conocimientos, la mejora de metodologías y la creación de alianzas más sólidas entre países. Integrar Erasmus+ en el Modelo de Aprendizaje impulsa la innovación y garantiza que el programa se mantenga sensible a los cambios del mercado laboral en toda Europa.

5.3.3 Erasmus for Young Entrepreneurs (EYE) para la mentoría emprendedora

El programa Erasmus for Young Entrepreneurs (EYE) conecta a jóvenes emprendedores y emprendedoras en ciernes con personas empresarias experimentadas de toda Europa, facilitando la transferencia de conocimientos prácticos y de visión emprendedora. Esta mentoría refuerza la confianza, fomenta la innovación y fortalece las redes profesionales. Incorporar EYE en el Modelo de Aprendizaje dota a las personas NEET de herramientas y experiencias emprendedoras, alentando el autoempleo y el desarrollo económico local.

5.3.4 Programas del Fondo Social Europeo+ (FSE+) centrados en la empleabilidad juvenil

El Fondo Social Europeo+ (FSE+) ofrece financiación específica para mejorar la empleabilidad juvenil a través de la formación, el desarrollo de competencias y el Aprendizaje Basado en el Trabajo.

Se anima a las partes interesadas a integrar los recursos del FSE+ en sus estrategias del Modelo de Aprendizaje para favorecer la escalabilidad y el impacto a largo plazo.

Estos programas promueven un acceso inclusivo al mercado laboral para la juventud en situación de desventaja, al mismo tiempo que fomentan la cooperación intersectorial y la inversión en itinerarios sostenibles hacia el empleo.

5.3.5 Otros programas locales, regionales y nacionales para el empleo y el emprendimiento juvenil

Además de los instrumentos a escala europea, los programas locales, regionales y nacionales ofrecen un apoyo fundamental para el empleo y el emprendimiento juvenil.

Las partes interesadas deberían explorar estas opciones para diversificar los recursos, fortalecer las alianzas comunitarias y adaptar las intervenciones a las necesidades locales. Aprovechar este tipo de programas aumenta el impacto global y la sostenibilidad del Modelo de Aprendizaje, creando un ecosistema más integrado para la inclusión y el empoderamiento de las personas NEET.

Las alianzas con los servicios locales de empleo, las cámaras de comercio y los consejos municipales de juventud son esenciales para anclar el Modelo de Aprendizaje en las necesidades y dinámicas específicas de cada comunidad. Estas colaboraciones pueden mejorar el alcance hacia las personas NEET, identificar organizaciones de acogida adecuadas para las prácticas y desbloquear oportunidades de financiación local.

Además, la creación de consorcios locales fomenta la corresponsabilidad, la acción coordinada y el compromiso a largo plazo entre los actores clave, aumentando tanto la pertinencia como la sostenibilidad de las intervenciones.

5.4. CREACIÓN DE REDES DE EXALUMNADO PARA UN APOYO CONTINUO

Crear una red de exalumnado es una estrategia sencilla pero poderosa para garantizar la continuidad y el impacto entre pares. Una red de este tipo puede:

5.4.1 Animar a las personas que participaron anteriormente en el programa a actuar como mentoras o embajadoras

Incorporar al exalumnado como mentoras o embajadoras aprovecha su experiencia vital para inspirar y apoyar a nuevas personas participantes. Al haber afrontado con éxito retos similares, las personas que fueron NEET pueden ofrecer una orientación cercana, aumentar la motivación y generar confianza entre sus pares. Su implicación también refuerza el sentido de comunidad y de continuidad dentro del Modelo de Aprendizaje, a la vez que promueve el aprendizaje y la sensibilización liderados por iguales. Este enfoque que empodera al exalumnado y fortalece el impacto social del programa a largo plazo.

5.4.2 Ofrecer una plataforma para que las personas que fueron NEET compartan historias de éxito

Crear oportunidades para que el exalumnado comparta sus experiencias personales —a través de eventos, vídeos, blogs o redes sociales— puede convertirse en una poderosa herramienta de motivación para las y los participantes actuales.

Las historias de éxito ayudan a normalizar las dificultades, a visibilizar itinerarios diversos y a mostrar los resultados tangibles de la formación, la mentoría y el Aprendizaje Basado en el Trabajo.

Además, la narración pública refuerza la visibilidad del programa, genera credibilidad ante las partes interesadas y contribuye a construir una cultura de aspiración y apoyo mutuo dentro de la comunidad NEET.

5.4.3 Organizar encuentros anuales, seminarios web y eventos de contactos profesionales.

Los eventos regulares, como encuentros de antiguos participantes, seminarios web en línea o sesiones de networking, ayudan a mantener el compromiso a largo plazo con los ex participantes y crean un sentido de pertenencia a una comunidad más amplia. Estos encuentros ofrecen oportunidades para el aprendizaje entre pares, el intercambio de conocimientos y la colaboración en nuevas iniciativas. También refuerzan el ciclo de retroalimentación, permitiendo a los diseñadores del programa recopilar información para la mejora mientras celebran los avances y refuerzan el impacto colectivo del Modelo de Aprendizaje.

5.4.4 Fomentar una comunidad de práctica entre formadores -mentores y actores locales

Podría fomentar el desarrollo profesional continuo y la colaboración entre quienes participan en la implementación del Modelo de Aprendizaje. Al reunir a formadores, mentores, trabajadores juveniles, representantes del sector empresarial, de las autoridades locales y del tercer sector, esta red puede compartir metodologías eficaces, abordar desafíos comunes y codesarrollar soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades de los NEET. Esta estructura también ayuda a generar confianza y alineamiento entre los socios, garantizando que el apoyo se mantenga coherente, informado y sensible a las realidades locales en evolución.

Para mantener el compromiso a largo plazo y facilitar la colaboración continua, plataformas digitales como grupos de LinkedIn, servidores de Discord o portales dedicados para exalumnos pueden servir como herramientas esenciales. Estos espacios permiten que exalumnos, mentores y actores implicados se mantengan conectados, intercambien oportunidades y compartan novedades en tiempo real, independientemente de la geografía. Integrar estas plataformas en el Modelo de Aprendizaje refuerza la continuidad, el apoyo entre pares y la resiliencia general de la comunidad.

5.6. FUNDING OPPORTUNITIES AND CSR INVOLVEMENT

Para garantizar que las futuras iniciativas inspiradas en el Modelo de Aprendizaje sigan siendo sostenibles, es esencial asegurar una financiación continua y un respaldo institucional que se base en el legado y los resultados del proyecto.

Las recomendaciones clave incluyen:

5.6.1 Aprovechando los programas de financiación de la UE como Erasmus+, EYE y ESF+

Pueden mejorar significativamente la sostenibilidad y la escalabilidad de las iniciativas centradas en la juventud. Como se indica en la Sección 3, alinear estos programas con las estrategias locales de empleo y participación juvenil ayuda a construir alianzas más sólidas, acceder a recursos diversos y garantizar el impacto a largo plazo del Modelo de Aprendizaje.

5.6.2 Involucrar a las autoridades locales para integrar el modelo en las políticas públicas

Involucrar a las autoridades locales es clave para integrar el Modelo de Aprendizaje en políticas públicas a largo plazo y garantizar un apoyo estructural. Cuando los municipios y los gobiernos regionales reconocen el valor de estas iniciativas, pueden asignar recursos, integrarlas en los planes de desarrollo local y promoverlas a través de asociaciones público – privadas.

5.6.3 Acercarse a las empresas a través de sus marcos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para apoyar actividades de formación, mentoría o prácticas.

Las grandes empresas con políticas activas de RSC y obligaciones de reporte ESG presentan oportunidades significativas de colaboración. Al alinear las actividades de formación, mentoría o prácticas con sus objetivos de impacto social, en particular aquellos relacionados con la inclusión, el empleo juvenil y la participación comunitaria, las organizaciones pueden atraer apoyo y recursos del sector privado. Enmarcar dicha participación como una contribución significativa a su estrategia de sostenibilidad mejora su reputación de marca al mismo tiempo que refuerza el alcance y la viabilidad a largo plazo del Modelo de Aprendizaje.

5.6.4 Creación de plataformas regionales multiactor para cofinanciar actividades

El establecimiento de plataformas regionales multiactor puede fomentar un espíritu de solidaridad y responsabilidad compartida en el apoyo a la empleabilidad juvenil. Al reunir a autoridades públicas, actores del sector privado y organizaciones del tercer sector, estas plataformas pueden facilitar mecanismos de financiación colectiva que agrupen recursos y alineen esfuerzos. Tales estructuras colaborativas no solo reducen la carga financiera individual, sino que también garantizan que el Modelo de Aprendizaje refleje las prioridades locales y goce de una mayor apropiación, sentando las bases para un impacto a largo plazo y un cambio sistémico.

Para garantizar la viabilidad a largo plazo de las iniciativas basadas en el Modelo de Aprendizaje, es esencial una estrategia de financiación diversificada. Aprovechar los programas de la UE, involucrar a las autoridades locales, activar los marcos de RSC — especialmente dentro de las grandes empresas— y crear plataformas regionales de cofinanciación pueden contribuir a un ecosistema más sostenible. Además, explorar fuentes alternativas como campañas de micromecenazgo o patrocinios puede ofrecer apoyo específico para acciones concretas o sistemas de reconocimiento. Una tendencia creciente en este ámbito son las campañas de micromecenazgo cívico, que movilizan a la ciudadanía y a actores locales en torno a proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), reforzando la transparencia, la apropiación comunitaria y el impacto.

5.7 UNA HOJA DE RUTA PARA LA ESCALABILIDAD Y LA REPLICABILIDAD

La ambición a largo plazo es escalar el Modelo de Aprendizaje en diferentes regiones y contextos socioeconómicos, garantizando su adaptabilidad a diversos entornos laborales, administrativos y de participación juvenil. Así como la iniciativa YouthPioneer surgió de la experiencia combinada de proyectos anteriores financiados por la UE (REBUILD, StartUp2, YOPEVA), los futuros esfuerzos de adaptación, escalabilidad y replicabilidad deben tratar al Modelo de Aprendizaje YouthPioneer no como una herramienta aislada, sino como un componente valioso dentro de estrategias más amplias e integradas. Debe actuar como catalizador de la innovación sistémica más que como una intervención independiente.

En su esencia, el modelo promueve una cultura de colaboración intersectorial e innovación social entre diversos actores, conformando un ecosistema coherente que apoya la transición de los jóvenes NEET hacia el empleo y el emprendimiento. Los beneficios se extienden más allá del grupo destinatario directo, contribuyendo a la resiliencia económica local, abordando la escasez de competencias en las empresas y reforzando la cohesión social.

Para aumentar la eficacia y favorecer la mejora continua, se recomienda desarrollar una hoja de ruta que incluya herramientas de evaluación de preparación, directrices claras de escalado, mecanismos de seguimiento y kits de herramientas transferibles. Los hallazgos de las actividades piloto y de las mesas redondas con las partes interesadas ofrecerán aportaciones valiosas para apoyar la integración en las políticas a gran escala y a largo plazo.

5.8 CHECKLIST

- ☐ Se ha establecido un plan de seguimiento posterior al programa (contacto con exalumnos, derivaciones, seguimiento de resultados).
- ☐ Se han recopilado datos sobre el progreso de las personas participantes y sus resultados en empleo/educación para fines de elaboración de informes e incidencia.
- ☐ Se han explorado oportunidades para escalar o replicar el modelo en otras regiones.

- ☐ Se han mapeado y buscado opciones de financiación (pública, privada, a nivel de la UE) para apoyar futuros ciclos.
- ☐ Se han revisado las tendencias del mercado laboral local y las necesidades de la juventud antes de cada ciclo del programa.
- ☐ Se han tenido en cuenta las diferencias culturales y lingüísticas al planificar las sesiones y los materiales.

CONCLUSIÓN

El Modelo YouthPioneer representa una respuesta práctica al persistente desafío de los NEET en Europa, combinando el aprendizaje basado en el trabajo, la mentoría estructurada y la educación emprendedora basada en proyectos dentro de un marco coherente. En lugar de tratar la desvinculación juvenil como un déficit individual, este enfoque la reconoce como un problema sistémico que requiere una acción coordinada entre múltiples actores.

El verdadero potencial del modelo reside en su escalabilidad y adaptabilidad: a medida que más regiones desarrollan su capacidad de colaboración multiactor, el enfoque puede evolucionar de proyectos aislados a práctica estándar dentro de las estrategias nacionales de juventud. La evidencia de implementaciones piloto anteriores sugiere que el modelo funciona cuando se aplica con un compromiso suficiente: las personas jóvenes participantes desarrollan competencias prácticas, confianza profesional y redes sociales ampliadas; las tasas de finalización mejoran cuando las relaciones de mentoría están bien estructuradas y mantenidas; y los resultados de empleo aumentan cuando las prácticas de aprendizaje en el trabajo se conectan con trayectorias profesionales reales en lugar de con puestos temporales.

Esto representa un cambio sistémico: pasar de servicios juveniles fragmentados hacia sistemas de apoyo integrados que reconocen la naturaleza interconectada del desarrollo económico y la inclusión social. Cada implementación exitosa genera un efecto dominó, demostrando a otras regiones que la acción coordinada puede superar desafíos persistentes.

De cara al futuro, tres desarrollos podrían determinar el impacto duradero del modelo.

- En primer lugar, la integración con marcos existentes proporcionará la estabilidad institucional y el alcance ampliado necesarios para ir más allá de las intervenciones basadas en proyectos.
- En segundo lugar, la implicación empresarial tiene el potencial de evolucionar de las iniciativas tradicionales de RSC hacia alianzas estratégicas de desarrollo de la fuerza laboral, en las que las empresas reconozcan la integración juvenil como esencial para su competitividad a largo plazo.
- En tercer lugar, las redes de exalumnado podrían transformarse en comunidades profesionales autosostenibles, donde las personas participantes anteriores se conviertan en mentoras y defensoras, apoyando a nuevas cohortes al tiempo que demuestran un valor continuo para empleadores y responsables políticos.

Esperamos que quienes lean este documento hayan encontrado en el Modelo YouthPioneer el apoyo suficiente para sentirse con la confianza de poner en marcha su propia iniciativa, o de continuar un proceso de integración y mejora dentro de los servicios de juventud, los programas de empleo o las estructuras educativas existentes.

youthPioneer



Co-funded by
the European Union



ANEXOS

ANEXO 1: PLANTILLA PARA LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Objetivo: Definir cómo los actores públicos y privados colaborarán para apoyar a los y las NEET en el acceso a oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (WBL) a través de YouthPioneer.

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
Objetivos comunes	<i>¿Cuáles son los objetivos compartidos de los socios públicos y privados en el proyecto? (Ej.: aumentar la empleabilidad de los y las NEET, crear más oportunidades de WBL, garantizar un acceso inclusivo)</i>
Contribuciones de la parte pública	<i>¿Qué aportarán los actores públicos (autoridades locales, servicios de empleo)? (Ej.: financiación, datos, acceso a los grupos destinatarios, apoyo político)</i>
Contribuciones de la parte privada	<i>¿Qué aportarán los actores privados (empresas, empleadores, redes empresariales)? (Ej.: plazas de WBL, mentoría, conocimiento sobre las necesidades del mercado laboral)</i>
Actividades conjuntas	<i>¿Qué actividades conjuntas concretas están planificadas? (mesas redondas, desarrollo de capacidades, concurso de ideas de proyectos, Foro de Empleo e Innovación)</i>
Comunicación y Coordinación	<i>¿Cómo se comunicarán y coordinarán las partes? (reuniones periódicas, personas de contacto, actualizaciones de progreso)</i>
Sostenibilidad	<i>¿Cómo puede sostenerse la colaboración más allá del proyecto? (integración en las</i>

	<i>estrategias locales de empleo, acuerdos de cooperación a largo plazo)</i>
--	--

ANEXO 2: PLANTILLA PARA EL MAPEO DE PERSONAS INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

Parte interesada	Tipo de actor	Involucraci ² n actual	Interés/Expectativas	Contribución potencial	Nivel de involucraci ² n	Persona de contacto	Notas
<i>ej. Servicio Local de Empleo</i>	<i>Público</i>	<i>Alta</i>	<i>Inclusión social de los y las NEET, reducción del desempleo</i>	<i>Financiación, identificación de participantes, alineación con las políticas</i>	<i>Principal</i>	<i>[Nombre]</i>	<i>Ya involucrado/a en la fase piloto</i>
<i>Ej. Cámara de Comercio</i>	<i>Privado / Red de empresas</i>	<i>Media</i>	<i>Desarrollo de una fuerza laboral cualificada</i>	<i>Movilización de empleadores, promoción, ofertas de prácticas/colocación</i>	<i>Influenciador/a</i>	<i>[Nombre]</i>	<i>Requiere una mayor implicación</i>
<i>Ej: ONG trabajando con jóvenes vulnerables</i>	<i>ONG / Tercer Sector</i>	<i>Baja</i>	<i>Empoderamiento e inclusión juvenil</i>	<i>Difusión entre jóvenes NEET, apoyo de mentoría</i>	<i>Impartidor/a</i>	<i>[Nombre]</i>	<i>Socio/a potencial</i>

² Core / Delivery / Support / Influencer

ANEXO 3: HERRAMIENTAS Y ACTIVIDADES PARA UNA PARTICIPACIÓN SIGNIFICATIVA

El éxito de cualquier evento de networking radica en ofrecer a las personas participantes múltiples oportunidades para interactuar entre sí. Si las interacciones no están bien facilitadas, el evento puede perder dinamismo rápidamente.

ROMPER EL HIELO CON PREGUNTAS O TEMAS DE CONVERSACIÓN

Comenzar con dinámicas sencillas para romper el hielo que animen a las personas a interactuar desde el principio. Esto puede incluir presentaciones breves, actividades divertidas o conversaciones rápidas sobre temas de interés.

ROMPEHIELOS: PREGUNTAS RÁPIDAS

Una forma sencilla de fomentar la interacción inicial es comenzar con preguntas ligeras para iniciar la conversación. Estas preguntas van más allá de la charla trivial y ofrecen a las personas participantes la oportunidad de compartir algo personal o divertido de manera relajada. Esto ayuda a romper el hielo, crear un ambiente de grupo amistoso y facilitar que los y las NEET se relacionen con otras personas durante el resto de la sesión:

- Si fueras invisible por un día, ¿qué harías? Una pregunta desenfadada que suele provocar risas y ayuda a que las personas participantes se sientan cómodas.
- ¿Cuáles es la cosa más extraña que has hecho en el trabajo? Esta pregunta despierta historias divertidas y fáciles de identificar, animando a compartir experiencias.
- ¿Cuáles es la cosa más inusual que has comido? Puede dar pie a anécdotas graciosas y mantener un ambiente ligero y ameno.
- ¿Cuál es el error más gracioso que has cometido en el trabajo? Una pregunta que invita a compartir fallos humanos comunes, ayudando a derribar barreras.
- ¿Cuál es tu trabajo soñado? Permite a las personas participantes expresar sus aspiraciones y ofrece información sobre sus intereses profesionales.
- ¿Qué llevas en tu bolso/mochila? Una pregunta divertida e inesperada que suele revelar curiosidades sobre la vida cotidiana de cada persona.
- ¿Cuáles tu superpoder? Anima a reflexionar sobre las propias fortalezas y cualidades únicas, ayudando a reforzar la confianza.

ROMPEHIELOS: PUNTOS EN COMÚN

Otro rompehielos es jugar a “Puntos en Común”: emparejar a las personas participantes con alguien que no conozcan. Se les pide que encuentren tres cosas que tengan en común (por ejemplo, aficiones, comidas favoritas, dificultades compartidas). Después, cada pareja comparte sus hallazgos con el grupo en general.

Esta actividad ayuda a que los y las NEET encuentren experiencias compartidas, generando un sentido de conexión dentro del grupo. Fomenta la escucha activa y resalta las similitudes en lugar de las diferencias, promoviendo así la unidad. Además, puede servir como un inicio natural de conversación para seguir interactuando.

ICEBREAKER: UNA VERDAD, DOS MENTIRAS

Otro rompehielos eficaz es “Una verdad y dos mentiras”: las personas participantes comparten una verdad y dos mentiras sobre sí mismas. En lugar de responder simplemente con un sí o un no, pueden usar gestos predeterminados con las manos o posturas corporales para señalar cuáles la verdad y cuáles son las mentiras, haciendo la actividad más interactiva y entretenida.

ACTIVIDAD DE SIMULACIÓN DE CARRERA “¿CUÁLES MIROL?”

La participación activa también puede fomentarse durante los debates en grupos reducidos o las actividades colectivas. Esto ofrece acceso directo a profesionales y permite explorar diferentes sectores de manera informal pero estructurada. Estas sesiones deben animar a la participación, al aprendizaje y a la clarificación de trayectorias profesionales, ayudando a los y las NEET a descubrir ámbitos que puedan interesarles mientras obtienen información sobre las competencias y oportunidades de esos sectores.

En la actividad de simulación de carrera, los y las NEET experimentan un rol o tarea que podría ser típica en un determinado sector, lo que les proporciona una visión práctica de lo que implica ese trabajo. Profesionales preparan una tarea o reto simulado relacionado con su ámbito. Por ejemplo, una persona diseñadora gráfica podría mostrar cómo crear un logotipo básico, o una persona trabajadora del ámbito sanitario podría demostrar técnicas básicas de primeros auxilios. Los y las NEET participan en la tarea, ya sea de manera individual o en pequeños grupos, con la orientación de los y las profesionales.

Después de la actividad, el o la profesional ofrece retroalimentación, explica cómo se relaciona con el trabajo cotidiano del puesto y detalla las competencias necesarias para ese rol en particular. Esto ayuda a que los y las NEET tengan una experiencia práctica del sector, haciéndolo menos abstracto y más tangible. También les permite formular preguntas más informadas sobre si querrían seguir esa línea de trabajo y, a su vez, ofrece a los y las profesionales la posibilidad de evaluar si los y las jóvenes muestran interés o aptitudes para el sector.

PUESTOS INFORMATIVOS SOBRE ITINERARIOS PROFESIONALES

Si los tipos de sectores representados en el evento de networking no permiten una simulación activa, un enfoque más tradicional para aumentar la participación durante la discusión en grupos reducidos o la sesión de actividad grupales instalar puestos o estaciones dedicadas. Aquí, los y las profesionales pueden proporcionar información detallada sobre diferentes itinerarios profesionales en su sector. Estos puestos pueden contar con folletos,

mapas de carreras y herramientas interactivas para ayudar a los y las NEET a entender el progreso profesional.

Cada puesto se centra en una industria en particular, ofreciendo tanto información general como itinerarios profesionales específicos (por ejemplo, desde puestos de nivel inicial hasta roles senior). Los y las profesionales de la industria están disponibles para responder preguntas sobre las cualificaciones necesarias, las oportunidades de crecimiento profesional y los pasos prácticos para ingresar al sector. Esto ayuda a los y las NEET a interactuar en un entorno de baja presión, recoger recursos y hacer preguntas específicas sobre el ingreso al campo.

PANEL DE EXPLORACIÓN DE CARGOS LABORALES

Un formato sencillo para la discusión en grupos reducidos o la sesión de actividad grupales organizar un panel de discusión donde profesionales de varios sectores compartan sus trayectorias profesionales y experiencias. Los y las NEET pueden hacer preguntas al panel al final de la discusión. Aunque este enfoque es menos interactivo que las actividades de simulación o los puestos informativos, es más fácil de organizar y aún puede ofrecer valiosas ideas para los y las NEET.

Se invita a profesionales de diversas industrias (como salud, tecnología, ingeniería y negocios) a hablar sobre sus roles, cómo ingresaron a su campo y qué trayectorias profesionales están disponibles. El panel ofrece a los y las NEET la oportunidad de escuchar experiencias de primera mano y obtener una comprensión realista de los diferentes sectores.

Al final del panel, una sesión de preguntas y respuestas permite a los y las NEET hacer preguntas sobre las cualificaciones necesarias, las formas de adquirir experiencia y cómo es el trabajo diario en el sector. Este formato es particularmente útil cuando el tiempo, el espacio o el personal para actividades más interactivas son limitados, y aún así brinda a las y los participantes la oportunidad de conocer una variedad de industrias y posibles trayectorias profesionales.

“ENCUENTRA TU PAREJA”: FACILITA EL EMPAREJAMIENTO A LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Una sesión informal de networking o emparejamiento funciona mejor cuando tiene cierta estructura. Esto proporciona a las personas participantes un punto de partida claro para la conversación y puede facilitar su participación, especialmente a los y las jóvenes NEET que pueden sentirse tímidos o inseguros en este tipo de entornos.

La sesión de emparejamiento utiliza un sistema simple de perfiles y codificación por colores para ayudar a los y las NEET y a los y las profesionales a identificar rápidamente intereses, habilidades y oportunidades compartidas, haciendo que el networking sea más estructurado, intuitivo y que fomente la confianza en todos los participantes.

CUESTIONARIO DE PERFIL NEET

- Cada NEET completa un cuestionario para proporcionar información sobre sus habilidades, intereses y aspiraciones profesionales:
- Habilidades: Ejemplos incluyen habilidades técnicas y habilidades transversales como liderazgo, comunicación o creatividad.
- Intereses: Esto puede abarcar sectores como atención sanitaria, tecnología de la información, comercio, artes creativas, ingeniería, etc.
- Aspiraciones profesionales: Objetivos profesionales a corto o largo plazo, por ejemplo, aspirar a trabajar en gestión, en un campo creativo o en atención al cliente.
- Experiencia actual: Información sobre si tienen experiencia laboral previa, pasantías o proyectos.

CUESTIONARIO DEL PERFIL PROFESIONAL

Cada profesional completa un cuestionario separado para compartir información sobre el sector que representa y las habilidades que están buscando:

- Sector/Industria: Ej.: tecnología, comercio, atención sanitaria, educación, etc.
- Habilidades que buscan: Habilidades técnicas específicas, atención al cliente, trabajo en equipo o resolución de problemas. Esto también debe incluir habilidades transversales que se aplican en diferentes industrias.
- Roles de entrada u oportunidades disponibles: Descripción de los puestos u oportunidades disponibles en sus empresas.
- Trayectorias de crecimiento profesional: Cómo las personas pueden crecer dentro del sector o la empresa, y qué oportunidades de desarrollo existen..

DISEÑO DE LAS TARJETAS DE PERFIL

Cada NEET y profesional tendrá una tarjeta de perfil con categorías codificadas por colores, lo que facilita la identificación rápida de posibles coincidencias.

Color para intereses en la industria

- Azul: Tecnología
- Verde: Atención sanitaria
- Rojo: Comercio y hostelería
- Amarillo: Industrias creativas (Diseño, Medios, Artes)
- Naranja: Finanzas/Negocios

Color para nivel de experiencia

- Azul claro: Comunicación
- Verde claro: Habilidades técnicas (por ejemplo, codificación, análisis de datos)
- Morado: Liderazgo
- Rosa: Resolución de problemas



- Amarillo: Trabajo en equipo

Color para aspiraciones profesionales

- Azul claro: Sin experiencia
- Azul medio: Experiencia voluntaria o informal
- Azul oscuro: Experiencia laboral

Cada tarjeta de perfil tendrá una breve descripción de la experiencia, habilidades, sector y los roles o habilidades que la persona está buscando.

La codificación por colores facilita que los y las NEET identifiquen a los profesionales con los que desean interactuar y viceversa. Esta sesión es semiestructurada, y las personas participantes pueden interactuar el tiempo que deseen, permitiendo conversaciones naturales y la oportunidad de buscar otras posibles coincidencias.

El sistema de codificación por colores ayuda tanto a los y las NEET como a los profesionales a identificar coincidencias rápidamente. También asegura que las interacciones se centren más en intereses y habilidades mutuas, lo que hace que las conversaciones sean más relevantes y con propósito. Este enfoque no solo fomenta la confianza, sino que también ayuda a los y las NEET a sentirse más empoderados al interactuar con los profesionales. Además, al considerar las habilidades transversales junto con las necesidades específicas de la industria, el sistema asegura una coincidencia completa basada tanto en habilidades como en el potencial. Todo el proceso está diseñado para ser intuitivo, garantizando que todos los involucrados puedan navegar fácilmente por la sesión de emparejamiento y crear conexiones valiosas.

ANEXO 4: PLANTILLA PLAN DE ACCIÓN

No.	Parte interesada responsable	Rol u objetivo	Descripción de la acción	Frecuencia/ temporización	Resultado esperado	Método de monitoreo
1	Trabajador/a juvenil	Identificar los servicios locales clave, ONGs y organizaciones anfitrionas	Contactar a los socios disponibles y documentar los roles potenciales en el programa	Durante la configuración del programa; actualizado mensualmente	Visión clara de la red de apoyo para derivaciones y asociaciones	Mapa de actores aprobado por el coordinador del programa

ANEXO 5: PLANTILLA DE PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

El Plan de Desarrollo Individual se utiliza para preparar la experiencia WBL de los y las NEET y la hoja de ruta individual. Consiste en un Antecedente + 5 Secciones.

Contexto	
Edad	
Contexto <i>(descripción breve, respetando la privacidad de los participantes, género, antecedentes educativos o profesionales, y contexto socioeconómico)</i>	
Mentor/a	

I. Intereses personales y preferencias	
<i>Escribe un resumen aquí, en viñetas. Utiliza las preguntas a continuación para guiar la conversación y profundizar.</i>	
¿Qué te hace sentir "en tu elemento"? Piensa en un momento en el que te sentiste confiado/a, útil o orgulloso/a, ¿qué estabas haciendo?	
¿Tienes algún pasatiempo que disfrutes especialmente? Si es así, cuéntame más sobre ellos. Si no, hablemos de qué actividades te hacen sentir bien o te dan energía, ¿cuáles serían?	
¿Qué tipo de personas o entornos disfrutas más? (por ejemplo, ruidosos, tranquilos, ayudar a los demás, trabajo práctico?)	
¿Hubo un momento difícil que superaste y que te enseñó algo sobre ti mismo/a?	

¿Qué te gustaría haber tenido la oportunidad de probar o aprender más?	
Si tuvieras los medios financieros para comenzar un mini proyecto o idea, ¿qué harías?	
¿Dónde te ves en 5 años?	

II. Objetivos y aspiraciones	
<p><i>Escribe un resumen aquí, en viñetas. Utiliza las preguntas a continuación para guiar la conversación y profundizar.</i></p>	
<p>Aspiraciones vitales y profesionales</p> <p>¿Qué te gustaría hacer en la vida?</p> <p>¿Qué tipo de trabajo o vida diaria te parecería significativa o satisfactoria en unos años?</p> <p>¿Quién es alguien a quien admiras, y qué es lo que te destaca de esa persona?</p> <p><i>Consejo para el mentor: Escucha los valores, intereses o aspiraciones. Guía suavemente a la persona joven para identificar patrones, sin apresurarte. Las habilidades y conocimientos personales pueden no coincidir con sus intereses.</i></p>	
<p>Áreas de exploración (TOP 3)</p> <p>¿Hay trabajos, tareas o habilidades que te despierten curiosidad o te gustaría probar? ¿Qué tipo de trabajo te ha llamado la atención, aunque sea brevemente?</p> <p>¿En qué sector/ámbito te gustaría usar tus habilidades?</p>	

Consejo para el mentor: Sugiere formas de explorar esas ideas durante el WBL (por ejemplo, siguiendo a alguien, probando una tarea, visitando una oficina). Enfócate en el descubrimiento más que en tomar decisiones.

III. Resumen de las habilidades generales actuales	Confiado/a / Inseguro/a / Necesita apoyo
Vida independiente (por ejemplo, qué tan independiente es, cuánto sabe sobre responsabilidades diarias, etc.)	
Lugar de trabajo (por ejemplo, redacción de CV, lenguaje en el lugar de trabajo)	
Habilidades blandas y de comunicación (por ejemplo, trabajo en equipo, fiabilidad, llegar a tiempo, seguir instrucciones, etc.)	
Digital (por ejemplo, sabe usar una computadora/teléfono, otros dispositivos, qué tipo de software conoce, etc.)	
Idioma (dominar idiomas, si hablan varios idiomas)	
Otros	

<p>IV. Resumen de las habilidades específicas del sector</p> <p>Sector de elección (de los 3 principales o de otro): _____</p> <p>(Si la persona joven tiene dificultades para elegir, se pueden explorar varios sectores utilizando la misma plantilla)</p>	<p>Confident / Unsure / Needs support</p>
<p>Actitudes y valores relacionados con el lugar de trabajo</p> <p><i>¿Qué valores o actitudes compartes con este sector?</i></p>	
<p>Conocimiento sobre las expectativas</p> <p><i>¿Sabes qué se espera generalmente de alguien cuando comienza a trabajar, tanto en general como en este sector?</i></p> <p><i>¿Puedes mencionar alguna tarea o rol típico en este sector?</i></p>	
<p>Habilidades y cualificaciones necesarias</p> <p><i>¿Sabes si este tipo de trabajo requiere un diploma, licencia o formación?</i></p>	
<p>Conciencia de las oportunidades en el sector</p> <p><i>¿Sabes qué tipos de trabajos están disponibles en este campo?</i></p>	
<p>Experiencia previa en el sector</p> <p><i>¿Alguna vez has probado algo relacionado: voluntariado, ayudar o aprender sobre ello?</i></p>	
<p>Confianza y motivación</p> <p><i>¿Tendría curiosidad por explorar este campo durante el WBL o en el futuro?</i></p> <p><i>¿Se sentiría preparado/a para postularse a un trabajo o pasantía en este campo?</i></p>	
<p>V. Estrategia de desarrollo de competencias</p>	

Sector de elección (de los 3 principales o de otro): _____ (ej. hospitalidad)

No.	Competencias a trabajar	Pasos a corto plazo (1 -3 meses)	Pasos a largo plazo (4 - 9 meses)	Apoyo y recursos necesarios
1	<i>e.g. communication with customers</i>	<i>roleplay with friends, watch short videos or movies, observe in commercial/open or hospitality environments</i>	<i>practice during work-based learning, make phone calls to ask questions</i>	<i>feedback, access to hospitality environments</i>
2	<i>e.g. waking up on time and punctuality</i>	<i>set a regular bedtime and morning routine, use phone alarm, track wake - up times, always plan to arrive early</i>	<i>wake up every day at the same hour, regardless of schedule, etc.</i>	<i>mentor check -in, alarm clock</i>
3

Plan preparado por:

Nombre y firma (Joven):

Nombre y firma (Mentor/a):

Fecha: Haz clic o toca para ingresar una fecha.

ANEXO 6 : REGISTRO DE MENTORÍA

Instrucciones: Registra cualquier reunión formal entre el mentor/a y el mentee utilizando el registro del mentor/a. Este registro se recopilará al final del período de aprendizaje basado en el trabajo. Haz tantas copias como sea necesario para reflejar las reuniones del mentor/a. El registro puede completarse en forma escrita o mecanografiada.

Mentor/a: _____ **Jóven:**

Fecha	Tipo de reunión (revisión, resolución de problemas, reflexión conjunta, etc.)	Duración (min)	Principales temas debatidos	Próximos pasos y seguimiento de las acciones
Fecha de la próxima reunión:				
Fecha de la próxima reunión:				

--	--	--	--	--

ANEXO 7: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Por favor, proporciona información y perspectivas sobre la experiencia de WBL indicando un valor de calificación para las siguientes preguntas relacionadas con las actividades de la última semana y la naturaleza del proceso de mentoría.

Mentor/a: _____

Jóven: _____

Empresa/ institución: -----

Preguntas	Completa- mente en desacuerdo -1	En desacuerd o-2	Neutral -3	De acuerdo -4	Completa- mente de acuerdo - 5
La persona mentee fue accesible y estuvo disponible.					
La persona mentee se comunicó conmigo de manera regular.					
La persona mentee se puso en contacto conmigo regularmente cuando había necesidad de					

mejorar su rendimiento en el WBL.					
La persona mentee demostró un interés/preocupación razonable hacia mí en mi intento de ofrecer asistencia.					
El comportamiento y la actitud de la persona mentee fueron generalmente profesionales y cortes.					
La persona mentee aprendió al menos una lección importante sobre la colocación laboral y el entorno de trabajo.					
Recomiendo a la persona mentee para futuros programas de mentoría.					
En general, la persona mentee participó en la mayoría de las actividades de mentoría.					
Preveo una relación futura extendida					

con la persona mentee.					
---------------------------	--	--	--	--	--

ANEXO 8 : CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Instrucciones:

Por favor, califica las siguientes afirmaciones en función de tu experiencia durante el programa.

Sección 1

Por favor, indica para cada una de las 8 afirmaciones cuál es la que más se ajusta a cómo te has sentido durante la experiencia de WBL:

	Completamen te en desacuerdo -1	En desacuerd o-2	Neutral -3	De acuerdo -4	Completamen te de acuerdo - 5
... Me he sentido alegre y de buen ánimo					
... Me he sentido tranquilo/a y relajado/a					
... Me he sentido activo/a y enérgico/a					
... Me desperté sintiéndome fresco/a y descansado/a					
... Mi vida diaria ha estado llena de cosas que me interesan					
... He sentido un propósito					

..Me he sentido más confiado/a sobre mi futuro					
..Me he sentido más motivado/a para alcanzar mis metas					

Section 2

Escala:

① = Completamente en desacuerdo ② = En desacuerdo ③ = Neutral ④ = Agree ⑤ = Strongly Agree

#	Afirmación	Selecciona una
1	El programa me ayudó a desarrollar habilidades blandas importantes.	① ② ③ ④ ⑤
2		① ② ③ ④ ⑤
3	Me siento más confiado/a acerca de mi futuro profesional o educativo.	① ② ③ ④ ⑤
4		① ② ③ ④ ⑤
5	Las sesiones fueron interesantes y se entregaron de manera clara.	① ② ③ ④ ⑤
6		① ② ③ ④ ⑤
7	Tuve suficiente apoyo de los facilitadores y/o mentores.	① ② ③ ④ ⑤
8		① ② ③ ④ ⑤
9	La experiencia de Aprendizaje Basado en el Trabajo (WBL) fue valiosa.	① ② ③ ④ ⑤
10		① ② ③ ④ ⑤
11	Entendí la estructura y el propósito de las actividades del proyecto.	① ② ③ ④ ⑤
12		① ② ③ ④ ⑤

Sección 3

Por favor, responde las siguientes preguntas con tus propias palabras.

1. ¿Cuál es una habilidad o conocimiento importante que adquiriste durante el programa?

2. ¿Qué parte del programa fue la más significativa o impactante para ti, y por qué?

3. ¿Qué nuevas oportunidades (por ejemplo, trabajo, formación, colaboración) sientes que estás más preparado/a para perseguir después de este programa?

4. ¿Hiciste alguna conexión útil o te sentiste parte de una nueva red durante el programa?

5. ¿Qué podríamos mejorar en futuras versiones del programa?

6. ¿Te sientes más preparado/a para trabajar, estudiar o empezar tu propio proyecto después de esta experiencia? ¿Por qué o por qué no?

¡Gracias por compartir tus comentarios!

Tus reflexiones son importantes para nosotros y ayudarán a dar forma al futuro del programa YouthPioneer.

YouthPioneer

youthpioneer.eu



Co-funded by
the European Union

Social
Innovation 
Initiative