

Guía para construir ecosistemas locales de colaboración

MÉTODO INSPIRADO EN LA CITÉ DES MÉTIERS - PASOS, CASOS DE ÉXITO DE SOCIOS Y LECCIONES APRENDIDAS



Femxa

CO-FUNDED BY THE ERASMUS+ PROGRAMME OF THE EUROPEAN UNION. VIEWS AND OPINIONS EXPRESSED ARE THOSE OF THE AUTHORS ONLY AND DO NOT NECESSARILY REFLECT THOSE OF THE EUROPEAN UNION OR THE EUROPEAN EDUCATION AND CULTURE EXECUTIVE AGENCY (EACEA). NEITHER THE EUROPEAN UNION NOR EACEA CAN BE HELD RESPONSIBLE FOR THEM.

Índice

Resumen	3
Introducción	5
Sección 1: Comprensión del enfoque ecosistémico	8
Objetivo y alcance	8
Principios básicos extraídos de la Cité des Métiers	8
Cómo funciona el ecosistema en la práctica	9
Inclusión, datos e indicadores de éxito	10
Sección 2: Proceso paso a paso para la creación de un ecosistema	11
Paso 1: Análisis de las necesidades locales	11
El caso de Francia: ANI International	12
Caso de España: FEMXA	13
Caso de Italia: Città della Scienza	14
Caso de Irlanda: Redial Partnership	15
Paso 2: Mapeo de las partes interesadas	16
Caso de Francia - ANI International	16
Caso de España: FEMXA	17
Caso de Italia: Città della Scienza	18
Caso de Irlanda: Redial Partnership	19
Paso 3: Compromiso y creación de alianzas	20
Caso de Francia – ANI International	21
Caso de España: FEMXA	22
Caso de Italia: Città della Scienza	23
Caso de Irlanda: Redial Partnership	24
Paso 4: Modelos de gobernanza y coordinación	25
El caso de Francia – ANI International	26
Caso de España: FEMXA	26

Caso de Italia: Città della Scienza	28
Caso de Irlanda: Redial Partnership	28
Paso 5: Acciones de co-creación y piloto	30
Caso de Francia – ANI International	31
Caso de España: FEMXA	32
Caso de Italia: Città della Scienza	32
Caso de Irlanda: Redial Partnership	32
Paso 6: Seguimiento, evaluación e impacto	34
Caso de Francia – ANI International	35
Caso de España: FEMXA	36
Caso de Italia: Città della Scienza	36
Caso de Irlanda: Redial Partnership	37
Paso 7: Garantizar la sostenibilidad	37
Caso de Francia – ANI International	38
Caso de España: FEMXA	39
Caso de Italia: Città della Scienza	40
Caso de Irlanda: Redial Partnership	40
Sección 3: Lecciones aprendidas del proyecto STRONGER	42
Caso de Francia – ANI International	42
Caso de España: FEMXA	44
Caso de Italia: Città della Scienza	45
Caso de Irlanda: Redial Partnership	46
Referencias y fuentes	47
Créditos y contacto.....	47

Resumen ejecutivo

Objetivo. Esta guía resume cómo durante el proyecto STRONGER (KA220-YOU) se trabajó para crear ecosistemas locales con múltiples interesados para el apoyo a la orientación profesional de los jóvenes. En estas páginas veremos lo que se intentó, lo que funcionó (o no) y lo que se debería hacer a continuación. Se inspira en el enfoque de **la Cité des Métiers de París** y está dirigida a entidades públicas, municipalidades, organizaciones juveniles, proveedores de formación, ONGs y empleadores que desean una coordinación práctica sin estructuras pesadas o procedimentadas.

Contenido:

- **Una guía paso a paso** desde el análisis de las necesidades hasta la identificación de las partes interesadas, la participación, la gobernanza ligera, los proyectos piloto, el seguimiento y la sostenibilidad.
- **Casos por países** (Francia, España, Italia, Irlanda) que muestran cómo cada socio aplicó la metodología en su propio contexto.
- Una sección de **lecciones aprendidas** que recoge los factores facilitadores y los obstáculos que se pueden prever.

Cómo funciona el enfoque: Se debe comenzar poco a poco a diseñar conjuntamente acciones sencillas y visibles dentro de los puntos de contacto existentes en cada comunidad. Mediante rutinas compartidas y ligeras (admisión/clasificación, traspasos cordiales, calendarios breves); se recopilan únicamente los datos necesarios (asistencia,

reservas, seguimiento) y finalmente, se formaliza la gobernanza a partir de los primeros éxitos.

Aspectos destacados por contexto.

- **Francia (ANI International):** Las partes interesadas coincidieron en el valor de un centro neutral y central (Cité des Métiers) para Val-de-Reuil; la gobernanza no avanzó debido a la falta de respaldo operativo, por lo que se definieron proyectos piloto para un ciclo futuro. Lección: demostrar el valor mediante microacciones antes de formalizar.
- **España (FEMXA):** Los sistemas públicos existentes ya coordinan los servicios para jóvenes/migrantes; los esfuerzos se centraron en reforzar las redes y la formación basada en la mentoría, en lugar de duplicar la gobernanza. Lección: adaptarse a lo que existe; no reconstruir.
- **Italia (Città della Scienza):** Se creó un concepto de red cooperativa y se exploró un centro en Nápoles; las limitaciones de financiación y locales redujeron la formalización y los proyectos piloto, pero los temas de formación práctica y creación de redes resultaron ser los más atractivos. Lección: mantener las ofertas prácticas y planificar en función de la realidad de los recursos.
- **Irlanda (Redial Partnership):** Se planificó un taller de habilidades para jóvenes integrado en las rutinas de Aremoja/Diversity Sligo/Forum; se programó para después del proyecto. Lección: integrar en rutinas de confianza para reducir el estigma y aumentar el seguimiento.

Lecciones fundamentales: la claridad de los objetivos, las actividades pequeñas y factibles y el contacto regular hacen que las coaliciones, y por ende, los ecosistemas, avancen más rápido que los documentos. Las puertas de entrada neutrales reducen la fragmentación; y un seguimiento más honesto es mejor que los KPI complejos, en particular cuando la capacidad de maniobra es limitada. La sostenibilidad proviene de anclar las actividades en las estructuras existentes, buscar financiación conjunta solo después de demostrar su valor y mantener un ritmo de coordinación ligero para que el impulso sobreviva a los cambios de personal o financiación.

Cómo utilizar esta guía: Se trata de una lista de verificación práctica: elija un paso para empezar (a menudo, los pilotos del paso 5 o la participación del paso 3), ponga en marcha algo pequeño, capte tres señales (asistencia, reservas, seguimiento) y comparta una página con el título «usted dijo, nosotros hicimos». Repita y amplíe solo cuando los socios –y los jóvenes– vean el valor.

Introducción

Esta guía se ha elaborado en el marco del proyecto STRONGER (KA220-YOU), cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea, con el fin de ayudar a los municipios, las organizaciones juveniles, los centros de formación, las ONG y los empleadores a organizar lo que ya tienen para crear **una vía única** para los jóvenes. En lugar de proponer una nueva institución, muestra cómo un pequeño conjunto de rutinas compartidas puede alinear los servicios existentes para que un joven pase de una primera pregunta a un siguiente paso claro y un seguimiento real. El enfoque se basa en el método **Cité des Métiers** –acceso neutral, copresencia de servicios, orientación antes de la colocación y

visibilidad— y adapta esos principios a territorios donde las limitaciones de espacio, personal y datos son reales.

Por «ecosistema» nos referimos a una red local de actores públicos, privados y del tercer sector que se coordinan de forma flexible en torno a una **puerta de entrada neutral**, una **admisión y una selección mínimas y compartidas**, **traspasos cordiales** a un contacto designado y un **calendario continuo** de oportunidades entre los socios. El objetivo no es crear estructuras paralelas, sino hacer que las existentes sean más fáciles de navegar y más eficaces en conjunto, especialmente para los jóvenes que se enfrentan a barreras múltiples (idioma, transporte, tiempo, economía familiar, confianza).

La guía es práctica. La sección 1 explica el enfoque del ecosistema y cómo los principios de la Cité des Métiers se traducen en operaciones diarias: quién convoca, cómo funcionan la admisión y las derivaciones, qué cadencia mantiene vivo el sistema y cómo manejar el consentimiento y la privacidad con moderación. La sección 2 establece el camino paso a paso, desde el análisis de las necesidades locales y la identificación de las partes interesadas hasta la participación, la gobernanza ligera, los proyectos piloto co-creados, el seguimiento y la sostenibilidad, para que los equipos puedan empezar poco a poco y aprender rápidamente. La sección 3 presenta **las lecciones aprendidas** de los socios en diferentes contextos; estas breves notas registran lo que se intentó, lo que realmente sucedió y lo que marcó la diferencia sobre el terreno. El documento es intencionadamente conciso y evita las plantillas internas del proyecto; cuando se mencionan herramientas (por ejemplo, una admisión de una página o un sencillo registro de derivaciones), se describen para que los lectores puedan reproducirlas en una forma que se adapte a su contexto.

Se trata de un **manual práctico**, no de un documento teórico. Se parte de la base de que ya existen muchos servicios, pero que están fragmentados, y de que los socios quieren resultados sin una administración pesada. Encontrará opciones de diseño claras (punto de entrada neutral; reservar el siguiente paso en la sala; nombrar a una persona real para cada traspaso), un ritmo que es factible de mantener (actualizaciones semanales del calendario; breves revisiones mensuales) y un pequeño conjunto de indicadores que son importantes (asistencia, reservas para el siguiente paso y seguimiento). Cuando no sea posible ni necesario crear un centro completo, se pueden incorporar las mismas rutinas en lugares de confianza (cafeterías comunitarias, clínicas, eventos escolares) hasta que el valor sea visible y los socios estén listos para formalizar más.

Utilice la guía en orden si está empezando desde cero, o seleccione el paso que se ajuste a su cuello de botella actual: compromiso, coordinación, proyectos piloto o seguimiento. Considere las notas de cada país como puntos de referencia, no como plantillas: cada territorio se adapta a sus limitaciones y oportunidades, y la información honesta sobre los límites (lo que se pudo y no se pudo hacer dentro del período del proyecto) es parte de lo que hace que el enfoque sea creíble.

STRONGER contribuye a mejorar las trayectorias de los jóvenes. Si esta guía le ayuda a coordinar a los actores, reducir el abandono entre servicios y aclarar los siguientes pasos para los jóvenes, habrá cumplido su propósito. Para los agradecimientos y el aviso de cofinanciación de la UE, consulte los créditos al final del documento.

Sección 1: Comprender el enfoque ecosistémico

Objetivo y alcance

El enfoque ecosistémico es una forma práctica de hacer que los servicios locales existentes funcionen como una vía única para los jóvenes. En lugar de crear una nueva burocracia, alinea a los actores públicos, privados y del tercer sector en torno a una «puerta de entrada» neutral y un pequeño número de rutinas disciplinadas. El objetivo es sencillo: que un joven pase de una primera pregunta a un siguiente paso claro y lo siga sin tener que repetir su historia en cada mostrador. Esta guía aplica esos principios a las realidades territoriales en las que las limitaciones de espacio, personal y administrativas son reales.

Principios básicos extraídos de la Cité des Métiers

En el centro del método de la Cité des Métiers (CdM) se encuentran la neutralidad, la copresencia, la orientación previa a la colocación y la visibilidad. El acceso es abierto y no selectivo; las instituciones están presentes juntas en torno al joven en lugar de enviarlo de mostrador en mostrador; los compromisos largos van precedidos de breves momentos de orientación y pruebas; y la oferta se hace visible a través de un punto de entrada reconocible y un menú de servicios claro. En nuestra adaptación, los socios siguen siendo autónomos, pero acuerdan coordinarse ligeramente para que la orientación, la formación, el voluntariado y el apoyo a la empleabilidad se presenten como una vía única e inteligible.

Cómo funciona el ecosistema en la práctica

Un punto de entrada neutral da la bienvenida a los jóvenes en un pequeño espacio físico o en locales comunitarios de confianza. La admisión se reduce al mínimo necesario para ayudar; la selección es ligera y e e, con el objetivo de dar un paso concreto a continuación; y los traspasos son «cálidos», nombrando a una persona y un intervalo de tiempo para que la responsabilidad y el seguimiento sean claros. Las oportunidades se hacen visibles a través de un calendario continuo que mantienen todos los socios, y el aprendizaje se organiza mediante ciclos de revisión breves que ajustan la práctica mes a mes. Las funciones son explícitas y a escala humana: un actor convoca la red y mantiene el calendario y el registro de derivaciones; los anfitriones de la puerta principal dan la bienvenida e inician los traspasos; los socios receptores se ponen en contacto con el joven dentro del plazo acordado e informan de su situación; una función orientada a los empleadores convierte el interés en charlas, pruebas, visitas o entrevistas; y una persona encargada de los datos vela por el lenguaje del consentimiento, los controles de acceso y un conjunto ligero de indicadores. La cadencia es tan importante como el diseño: cada semana se actualiza el calendario y se eliminan los elementos obsoletos; después de cada sesión, se reservan los siguientes pasos en el acto y se registran el mismo día; una vez al mes, la red revisa un resumen de una página y acuerda una mejora que se pondrá a prueba antes de la siguiente reunión; cada trimestre, los socios examinan los patrones para decidir qué ampliar, pausar o eliminar.

Inclusión, datos e indicadores de éxito

La inclusión se diseña desde el principio. La comunicación utiliza un lenguaje sencillo y la mediación cuando es necesario; los horarios respetan los patrones de transporte y familiares; los lugares de reunión no tienen escalones y cuentan con una señalización clara; y existen alternativas digitales para quienes no pueden desplazarse. La participación es gratuita y, cuando es posible, se proporciona información sobre el transporte o la ayuda para el cuidado de los niños al cargo. Los datos y la privacidad se tratan con moderación: en la admisión solo se recogen los datos de contacto, el consentimiento para compartir la información entre los socios designados con fines de orientación, los intereses del joven y el siguiente paso propuesto; las remisiones se almacenan en un espacio restringido y los datos personales masivos no se distribuyen por correo electrónico; cuando no se dispone del consentimiento, el seguimiento se realiza a través del anfitrión de la puerta principal utilizando identificadores anónimos. El progreso se hace visible cuando el acceso se amplía a los grupos prioritarios, cuando una clara mayoría de los participantes abandonan las actividades con un siguiente paso reservado y un contacto designado, cuando aumentan los inicios en el aprendizaje, el idioma, el voluntariado, las pruebas o las entrevistas, y cuando se mantiene el ritmo de funcionamiento: las referencias se reconocen a tiempo y el calendario compartido y el rastreador se mantienen actualizados. Nada de esto requiere un gran edificio o un nuevo logotipo; solo se necesita un pequeño número de acuerdos claros que se mantengan de forma coherente.

Sección 2: Proceso paso a paso para la creación de un ecosistema

Esta ruta paso a paso se ha adaptado de la metodología de la **Cité des Métiers de Paris**, que inspiró nuestro enfoque. Traduce sus principios prácticos a nuestro contexto, guiando a los socios a través de cada etapa, desde la planificación inicial y la movilización hasta la co-creación, la puesta a prueba y la consolidación, para que cada actor sepa qué hacer, cuándo y con quién.

Paso 1: Análisis de las necesidades locales

El objetivo del análisis de las necesidades locales es comprender los principales retos a los que se enfrentan los jóvenes a nivel local y dónde los servicios no se ajustan a las necesidades.

Cómo proceder

- **Encuestas a los jóvenes:** recopilar información sobre su motivación, sus limitaciones de movilidad/transporte, la presión económica familiar, sus necesidades lingüísticas y las dinámicas de voluntariado/género.
- **Entrevistas con profesionales:** explorar el abandono escolar, el desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra y las barreras que se observan en la práctica diaria.

- **Investigación documental y datos públicos:** revisar los indicadores demográficos, educativos y de empleo de los jóvenes locales para enmarcar la magnitud y la urgencia.

Principales conclusiones de nuestro análisis local:

Caso de Francia – ANI International

El análisis de las necesidades locales en Val-De-Reuil, Francia, reveló varios retos clave a los que se enfrentan los jóvenes. Entre ellos se incluyen la escasa motivación para cambiar su situación, las dificultades para equilibrar la oferta y la demanda de mano de obra, las altas tasas de abandono escolar, la baja movilidad debido a la insuficiencia del transporte y las dificultades económicas de las familias. Las partes interesadas también señalaron las barreras lingüísticas a la hora de comunicarse con las familias, así como las disparidades de género en el voluntariado, aunque la introducción del «permiso de ciudadano» ha fomentado una mayor participación de los jóvenes.

Para identificar estas cuestiones, ANI International organizó un grupo de discusión en Montreuil y realizó entrevistas con las partes interesadas en Val de Reuil, así como algunas investigaciones documentales. Dado que alrededor del 40 % de la población de Val de Reuil tiene entre 14 y 25 años, los resultados subrayaron la urgencia de una acción coordinada.

Una de las principales conclusiones fue que los actores locales están dispuestos a colaborar, y muchos coinciden en que un centro físico centralizado –una «Cité de Métiers»– sería la forma más eficaz de abordar estos retos.

El caso de España – FEMXA

Promover la empleabilidad entre los grupos vulnerables en España plantea importantes retos estructurales y organizativos. El sistema descentralizado de España delega las responsabilidades en materia de empleo, educación e inclusión social a las comunidades autónomas, lo que da lugar a un panorama fragmentado en el que los servicios suelen funcionar de forma independiente. Los jóvenes tienen dificultades para acceder al mercado laboral y adquirir experiencia profesional inicial, mientras que los profesionales en transición laboral también necesitan actualizar sus competencias y recibir orientación. A menudo se carece de habilidades sociales como la toma de decisiones, la adaptabilidad y la comunicación, y la motivación y la perspectiva limitadas sobre las oportunidades laborales futuras complican aún más la empleabilidad. Aunque existen redes de partes interesadas, el acceso a un apoyo coherente y coordinado es inconsistente.

Para identificar los problemas, se utilizaron los siguientes métodos:

- Grupos de discusión con jóvenes y partes interesadas
- Entrevistas con profesionales y actores institucionales
- Investigación documental y revisión de la literatura
- Análisis de datos públicos

Una conclusión destacable fue el hecho de que ya existen redes de partes interesadas en áreas urbanas como Madrid, en las que participan universidades, ONG, asociaciones profesionales, empleadores y administraciones públicas. Las partes interesadas coinciden en general en que es mejor reforzar las colaboraciones existentes que crear nuevos ecosistemas. La coordinación eficaz entre estos actores es fundamental para garantizar un apoyo coherente y sostenible a los jóvenes.

Caso de Italia: Città della Scienza

El proyecto se centra en la región de Campania, con especial atención a Nápoles. El proyecto reunió a los principales actores en materia de política social, formación de los jóvenes y apoyo profesional, especialmente a aquellos que trabajan en primera línea en los barrios marginados. El objetivo es fomentar la inclusión y promover el desarrollo cultural y social, garantizando que nadie se quede atrás y ayudando a los jóvenes a imaginar un futuro mejor.

Un mapeo en profundidad de los organismos públicos, las instituciones y las asociaciones que operan en el ámbito del empleo, la educación y la formación de los jóvenes (de entre 16 y 35 años) permitió identificar a las partes interesadas clave. La divulgación inicial se llevó a cabo mediante llamadas telefónicas y reuniones presenciales para presentar los objetivos del proyecto e invitar a participar. Se pidió a cada organización que designara a una persona de contacto para colaborar en el diseño conjunto de una metodología para una ventanilla única: un ecosistema integrado y multipartito que apoye el empleo, la educación y la inclusión de los jóvenes en Campania. Este enfoque se inspira en el modelo

de la Cité des Métiers. Para salvar la brecha entre la oferta y la demanda de mano de obra, el proyecto tiene como objetivo desarrollar herramientas innovadoras para la orientación profesional y el desarrollo personal. Para lograrlo, es necesario escuchar las necesidades de las instituciones y los responsables políticos, que deben superar los marcos obsoletos e implementar modelos con visión de futuro que realmente apoyen a las generaciones más jóvenes. Las oportunidades actuales suelen ser insuficientes, ya que están determinadas por experiencias pasadas y no satisfacen las demandas de una sociedad de la información en rápida evolución.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

En Sligo surgieron tres retos interrelacionados. En primer lugar, las barreras lingüísticas, la complejidad de la documentación y las limitaciones de transporte o cuidado de los niños reducen la asistencia y el seguimiento entre los jóvenes migrantes, los refugiados y las personas que se encuentran en situación de acogida directa o que están saliendo de ella. En segundo lugar, la sobrecarga de información y la fragmentación de la señalización dificultan a los jóvenes y las familias ucranianas el acceso a la educación, la formación y las ayudas a la empleabilidad sin un centro local coordinado. En tercer lugar, las preocupaciones relacionadas con la confianza y el estigma hacen que los programas de empleo independientes atraigan menos participación que las ayudas integradas en entornos comunitarios familiares y culturalmente seguros, como las reuniones de Aremoja y las clínicas Diversity Sligo.

Para responder a ello, se integró la divulgación en los puntos de contacto existentes — enviando invitaciones y organizando sesiones breves durante las mañanas de café de

Are moja y las horas de consulta de Diversity Sligo— para llegar a los jóvenes allí donde ya buscan apoyo. La información de múltiples organismos se coordinó a través del Foro de Respuesta de la Comunidad Ucraniana de Sligo, alineando la orientación con las directrices de la ETB, los apoyos de DSP/Intreo, los servicios de salud, el voluntariado y las vías de educación. Después de cada interacción se utilizaron bucles de retroalimentación ligeros (encuestas a la salida, SMS de seguimiento, mesas redondas con jóvenes) para ajustar los horarios, la mediación lingüística y la logística del lugar en función de lo que informaban los participantes.

Una idea clave es que las actividades breves y prácticas de empleabilidad integradas en las rutinas comunitarias de confianza, junto con traspasos cordiales y contactos designados, reducen significativamente el abandono tras el primer contacto en comparación con los programas independientes anunciados por separado.

Paso 2: Mapeo de las partes interesadas

Identificar quiénes participan activamente en el desarrollo de los jóvenes a nivel local:

- Hacer una lista por sectores (educación, empleo, trabajo social).
- Utilizar una cuadrícula de mapeo: Alta influencia / Alto interés

Partes interesadas clave identificadas:

Caso de Francia: ANI International

El ejercicio de mapeo de las partes interesadas puso de relieve un ecosistema diverso de

organizaciones activas en el desarrollo juvenil. Entre ellas se encuentran el Ayuntamiento de Val de Reuil, Hub Emploi, SOS Intérim, Point Jeunesse Val de Reuil, CFA (centro de formación de aprendices), Académie de Normandie y Adequation Développement. Cada una de ellas aporta una experiencia única, desde el liderazgo político hasta la formación profesional, la mediación laboral y la orientación juvenil. El mapeo reveló que, si bien el territorio se beneficia de la presencia de muchos actores activos, los servicios siguen estando fragmentados debido a la ausencia de un centro centralizado para los jóvenes. Las partes interesadas coincidieron en la necesidad de contar con una estructura única y visible para coordinar los servicios, y la «Cité de Métiers» se perfiló como la solución más prometedora. A pesar de los retos, la voluntad de colaborar fue evidente en todos los sectores.

Caso de España: FEMXA

El ejercicio de mapeo de las partes interesadas en España puso de relieve un amplio ecosistema que abarca la educación (universidades, centros de formación profesional), el empleo (agencias privadas de colocación, federaciones de empresarios, cámaras de comercio), la inclusión social (ONG y fundaciones) y las asociaciones profesionales (psicólogos, economistas, sociólogos), junto con organismos públicos representativos (consejos juveniles, consejos escolares, consejos económicos y sociales, observatorios públicos). Entre los actores clave se encuentran la Fundación ONCE, la Fundación Secretariado Gitano, Acción contra el Hambre, Cruz Roja, Cáritas, los Colegios Oficiales de Psicólogos, Economistas y Sociólogos, universidades y centros de formación profesional, agencias de colocación privadas, cámaras de comercio e es y federaciones patronales, así

como entidades públicas con representación juvenil, como el Consejo General de la Juventud de Cantabria. Aunque existe cooperación, esta sigue siendo fragmentada; las partes interesadas ven una clara oportunidad para fortalecer las redes mediante formatos de participación flexibles e híbridos.

Observación clave: Aunque existe cooperación entre las partes interesadas, esta es fragmentada. Existe una clara oportunidad para fortalecer las redes mediante formatos de participación flexibles e híbridos.

Obstáculos para la elaboración de mapas: Fragmentación de los servicios entre las regiones (entes locales, regionales y estatales); diversidad de actores y enfoques.

Lecciones aprendidas sobre la participación de las partes interesadas: reforzar las redes existentes es más eficaz que crear estructuras paralelas. La comunicación multicanal (en línea y presencial) mejora la participación de las partes interesadas.

Caso de Italia: Città della Scienza

El mapeo de las partes interesadas en Campania (Nápoles) reveló un rico ecosistema que abarca instituciones públicas y actores comunitarios: la Universidad de Nápoles Federico II (Departamento de Sociología para la orientación), la Región de Campania y el Ayuntamiento de Nápoles (Políticas de Juventud, Formación, Empleo), la Oficina Regional de Educación y asociaciones centradas en la regeneración urbana y la inclusión laboral, como La Paranza, Audiovisual Napoli Hub, Apogeo ETS y l'Altra Napoli. Sus conocimientos combinados pusieron de relieve dos perfiles juveniles dominantes: los que están totalmente desorientados sobre su futuro y los que tienen objetivos claros pero carecen

de herramientas, junto con enfoques de orientación con los que los jóvenes a menudo no se identifican. Aunque existen muchas iniciativas, los servicios siguen estando fragmentados; las partes interesadas coincidieron en la necesidad de un centro único, coordinado y con múltiples socios para armonizar las ofertas, reforzar la escucha y la confianza, y desarrollar competencias transversales. A pesar de la complejidad sistémica, el compromiso de continuar con la investigación-acción y co-crear el centro fue fuerte en todos los sectores.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

El ejercicio de mapeo de las partes interesadas en Sligo puso de relieve un ecosistema complementario: Redial Partnership (coordinación, diseño de la formación, intermediación para la participación de los empleadores y seguimiento/aprendizaje ligero), Aremoja Women's Group (participación comunitaria y culturalmente sensible para las jóvenes migrantes y refugiadas a través de espacios sociales seguros y el fomento de la confianza), Diversity Sligo (asesoramiento, defensa y clínicas semanales que actúan como puntos de entrada de confianza para la documentación, las transiciones de vivienda, el acceso a la educación/salud y la preparación para la formación o el trabajo) y el Sligo Ukrainian Community Response Forum (información a nivel de condado y orientación sobre educación, formación, apoyo social y sanitario, voluntariado y oportunidades locales). Cada uno de ellos aporta un valor distinto: Redial convoca y coordina los calendarios de sesiones, la admisión/clasificación compartida, el seguimiento de las derivaciones y las actividades dirigidas a los empleadores; Aremoja sirve de puerta de acceso de confianza que integra contenidos breves y prácticos sobre empleabilidad en reuniones familiares;

Diversity Sligo proporciona el principal canal de acceso para los solicitantes de protección internacional a través de apoyos basados en clínicas que eliminan las barreras inmediatas; y el Foro garantiza una información coherente y visible y una orientación rápida para las comunidades ucranianas. El mapeo también mostró que la incorporación de actividades breves y prácticas de empleabilidad en estos puntos de contacto e es existentes y de confianza, junto con contactos designados y traspasos cordiales, aumenta significativamente la asistencia y el seguimiento en comparación con las ofertas independientes.

Lecciones aprendidas sobre la participación de las partes interesadas: partir de las redes de confianza y las rutinas familiares existentes, diseñar conjuntamente herramientas sencillas y compartidas (admisión, triaje, traspaso cordial) que cada organización pueda utilizar sin burocracia adicional, y mantener una coordinación breve y regular con comentarios visibles del tipo «tú dijiste, nosotros hicimos», para que los socios y los jóvenes vean mejoras rápidas, lo que mantiene la motivación y el impulso de colaboración a lo largo del tiempo.

Paso 3: Participación y creación de asociaciones

Este paso tiene como objetivo reunir a las partes interesadas, alinearlas con objetivos y valores compartidos y garantizar compromisos concretos para una acción coordinada.

Pasos

- **Ponerse en contacto con las partes interesadas** (por correo electrónico o por teléfono) y compartir un resumen en el que se indique el propósito, el tiempo previsto y los resultados deseados.
- **Organizar una sesión informativa o una mesa redonda** para presentar el contexto, escuchar las necesidades y poner de manifiesto las oportunidades de colaboración.
- **Presentar los objetivos y valores comunes** y comprobar que todos están de acuerdo.
- **Recopilar los compromisos y los siguientes pasos** (quién hace qué y cuándo) y acordar el canal de seguimiento (lista de correo o grupo de mensajería).

Actividades realizadas por los socios y resultados

Caso de Francia: ANI International

ANI International organizó múltiples intercambios con asociaciones e instituciones en Val de Reuil, complementados con un grupo de discusión, para fortalecer el diálogo entre las partes interesadas. Estas actividades proporcionaron una visión general completa de los retos a los que se enfrentan los jóvenes y de las iniciativas existentes. Uno de los principales resultados fue el reconocimiento compartido de la necesidad de aplicar la metodología Cité de Métiers como marco unificador. Las partes interesadas también destacaron la importancia de estructurar la cooperación en torno a actores como Hub Emploi, que podría servir de nexo fundamental dentro del ecosistema. El proceso confirmó que las partes interesadas están motivadas para colaborar, siempre que se aclaren las funciones y se respete la identidad de cada organización.

Caso de España: FEMXA

Impartimos seminarios en línea y presenciales para presentar la metodología STRONGER y, a través de varios talleres, promovimos y difundimos la metodología y los resultados obtenidos durante el proyecto (por ejemplo, el taller Gamecomp celebrado el 27 de mayo de 2025 en Vigo y tres sesiones en diciembre de 2023 y enero de 2024 en Greenhive, a las que asistieron nueve profesores de centros de formación profesional y un orientador educativo). Realizamos visitas presenciales a asociaciones profesionales y servicios de orientación profesional de universidades en Madrid. También mantuvimos reuniones en línea con asociaciones representativas de la juventud (Consejo General de Cantabria) y otras partes interesadas e es en la juventud (ONG como la Fundación Emaús y YMCA) a nivel local y nacional. Además, Femxa se puso en contacto y se reunió con asociaciones internacionales en el ámbito de los migrantes y la inclusión (Charter of Diversity Greece-KEAN), asociaciones nacionales en el ámbito de la discapacidad (AEDIS - Asociación Nacional para la Discapacidad) y una asociación regional (AMICA - Asociación para la discapacidad de la región de Cantabria). Por último, difundimos el proyecto mediante un vídeo promocional y presentaciones en foros internacionales, como la jornada Corresponsables.

Estas actividades permitieron una interacción dinámica con las partes interesadas y la recopilación de comentarios cualitativos, apoyaron la consolidación de colaboraciones sin crear ecosistemas paralelos e informaron los ajustes continuos de las estrategias de participación basadas en comentarios continuos.

Las partes interesadas valoraron la metodología y mostraron su disposición a cooperar dentro de las redes existentes.

Caso de Italia: Città della Scienza

A partir de las actividades realizadas, como el análisis de las necesidades de los jóvenes, la selección de socios locales, las reuniones con las partes interesadas y la organización de grupos de discusión y entrevistas, hemos creado no solo un espacio, sino un ecosistema con múltiples socios. Esta red reúne a organizaciones locales que trabajan en la misma área, todas ellas conectadas a un centro neurálgico (la Oficina de Città della Scienza). Aquí diseñamos proyectos y ofrecemos servicios de empleo y formación, con normas claras, herramientas modernas e instalaciones en toda la región para apoyar y compartir nuevas iniciativas a medida que surgen. Para la participación y la colaboración con las partes interesadas e es locales, la estrategia más adecuada para nuestro territorio de referencia es la red, la cooperación, para sistematizar una serie de actividades de intercambio y colaboración con el fin de desarrollar iniciativas innovadoras que satisfagan las necesidades de los jóvenes.

Una valiosa lección que aprendimos durante esta etapa fue la necesidad de encontrar otros fondos e imaginar el reconocimiento de tokens económicos para que las partes interesadas se involucren en el futuro.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

Redial Partnership llevó a cabo una primera toma de contacto por correo electrónico y por teléfono para confirmar los puntos de contacto y proponer una breve sesión informativa conjunta con Aremoja Women's Group, Diversity Sligo y Sligo Ukrainian Community Response Forum, basándose en sus canales de comunicación establecidos y en las rutinas comunitarias de confianza en Sligo. A continuación, se celebró una reunión en línea para acordar un sencillo formulario común de admisión/clasificación, una práctica de traspaso cordial con un contacto designado y un calendario de sesiones breves y adaptadas a los jóvenes, integrado en las reuniones de Aremoja y en los horarios de la clínica Diversity Sligo, con indicaciones del Foro para mantener la coherencia de la información para las familias y los jóvenes ucranianos. Se presentaron objetivos y valores comunes en torno a la neutralidad, la sensibilidad cultural, el encuentro con los jóvenes allí donde se encuentran y la priorización de pequeños pasos prácticos que lleven a los jóvenes desde el primer contacto hasta las clases de idiomas, las pruebas de formación, el voluntariado o las charlas con empleadores dentro de los puntos de contacto comunitarios existentes.

Los socios acordaron un ritmo de coordinación y una carpeta en línea compartida para las plantillas actuales de admisión/selección, un sistema de seguimiento de las remisiones y un registro continuo de decisiones/acciones para mantener el trabajo ligero y transparente entre las organizaciones con capacidad limitada.

La palanca más eficaz fue la incorporación de contenidos sobre empleabilidad en las rutinas comunitarias existentes y de confianza —las mañanas de café de Aremoja, las citas en la clínica Diversity Sligo y las actualizaciones coordinadas del Foro—, ya que esto superó

las dudas y las fricciones logísticas que suelen limitar la asistencia a programas independientes.

Según nuestra experiencia, vimos que una estrategia alternativa que también podría funcionar es, cuando surgen problemas de capacidad o de tiempo, crear pequeños rincones informativos «pop-up» en clínicas o eventos comunitarios, microinformaciones de cinco minutos al principio o al final de las reuniones y notas de voz rotativas en WhatsApp en varios idiomas, lo que permite mantener el compromiso sin necesidad de sesiones separadas.

Paso 4: Modelos de gobernanza y coordinación

El objetivo aquí es mantener una colaboración ligera, clara y viable. Adopte un acuerdo sencillo y viable que mantenga la colaboración ligera y clara. Un **grupo de trabajo informal** puede coordinar las actividades sin estructuras pesadas, mientras que **las reuniones de coordinación periódicas** (por ejemplo, mensuales) mantienen un ritmo constante para revisar las acciones, compartir novedades y acordar los siguientes pasos. Sea cual sea el formato que elija, asegúrese de que haya un breve registro de acciones (quién hace qué y cuándo) y un único punto de contacto para el seguimiento, de modo que las decisiones se traduzcan en tareas concretas y los socios sigan alineados.

Modelos elegidos por los socios y cómo funcionaron:

Caso de Francia: ANI International

A pesar del interés inicial de algunos socios, ANI no pasó a una fase de gobernanza estructurada en Val de Reuil. El principal obstáculo fue la ausencia de compromisos financieros e institucionales a largo plazo: las partes interesadas estaban abiertas a la colaboración, pero no estaban preparadas para asumir las responsabilidades financieras o administrativas que requiere un ecosistema formal. A nivel local, muchos servicios para jóvenes ya funcionan de forma independiente con una coordinación limitada, y los actores prefirieron preservar su autonomía en lugar de invertir en una estructura compartida; las dificultades económicas y la incertidumbre de la financiación redujeron aún más la disposición al riesgo.

La lección clave fue no intentar la gobernanza demasiado pronto: las partes interesadas necesitan primero colaboraciones prácticas y de bajo riesgo (por ejemplo, talleres conjuntos o eventos piloto) que demuestren un claro valor añadido. Por lo tanto, nuestra recomendación es comenzar con actividades conjuntas pequeñas y concretas, recopilar pruebas claras del impacto en los jóvenes para motivar a los responsables de la toma de decisiones y proponer una gobernanza formal solo una vez que las partes interesadas hayan visto beneficios tangibles.

El caso de España: FEMXA

La metodología no se implementó por completo porque España ya cuenta con estructuras públicas centralizadas (departamentos locales/regionales) que coordinan la migración, la

juventud y la integración sociolaboral. No era necesario crear un marco de gobernanza paralelo, aunque los actores públicos mostraron interés en adoptar partes del enfoque.

Obstáculo. Un obstáculo clave fue el requisito de anonimización de los datos: la administración pública española necesita registros de actividades identificables para la presentación de informes y la rendición de cuentas, lo que hace que la anonimización sea poco práctica. Los recursos financieros limitados también restringieron la creación de nuevas estructuras.

Modelo elegido. Coordinación participativa e informal a través de grupos de trabajo híbridos y reuniones *ad hoc*. Las partes interesadas comparten información y planifican actividades de manera flexible sin un órgano de gobernanza formal.

Ventajas y retos.

- **Ventajas:** adaptable, rápido de ajustar, baja carga administrativa.
- **Retos:** no hay una estructura formal; se depende del compromiso voluntario.

Recomendación. Antes de adoptar una nueva gobernanza, evaluar si los sistemas públicos existentes ya cumplen los objetivos y **adaptarse en lugar de duplicarlos**. Garantizar que las prácticas en materia de datos se ajusten a las normas nacionales; cuando la anonimización entre en conflicto con los requisitos, explorar medidas de protección alternativas. Asegurar recursos específicos por adelantado. Nota: **la formación colaborativa y basada en la tutoría** fue muy valorada y reforzó el aprendizaje entre pares y las redes.

Caso de Italia: Città della Scienza

El enfoque elegido fue una red cooperativa de múltiples partes interesadas coordinada con las autoridades locales, con un centro físico previsto en Città della Scienza. La gobernanza se basó en el diseño participativo conjunto, que reunió a empleados, socios, ciudadanos y usuarios finales en la definición compartida de los problemas, el desarrollo de soluciones y la evaluación, de modo que los servicios reflejaran las necesidades reales de los jóvenes y fueran de propiedad conjunta.

El enfoque de la gobernanza consistía en alinear a los actores en torno a los cuatro pasos acordados (comprender el contexto local, desarrollar un concepto, co-crear un proyecto compartido e implementar la solución), al tiempo que se reconocía la continuidad físico-digital en la vida de los jóvenes y se daba prioridad a la información fiable, el pensamiento crítico/la alfabetización mediática y la educación digital (incluida la mejora de las competencias de los adultos para apoyar mejor a los adolescentes en línea).

Los principales obstáculos para formalizar la gobernanza fueron de carácter económico (financiación insuficiente) y operativo (falta de locales adecuados), lo que finalmente impidió el establecimiento del centro, a pesar de que las partes interesadas estaban orientadas hacia la cooperación.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

Se optó por un grupo de trabajo informal con reuniones de coordinación periódicas y documentos/planes de acción compartidos para mantener una gobernanza ligera, flexible

y receptiva para un ecosistema de cuatro organizaciones formado por Redial Partnership, Aremoja Women's Group, Diversity Sligo y Sligo Ukrainian Community Response Forum. Esto equilibra la necesidad de estructura (rutinas claras y herramientas compartidas) con la realidad de la capacidad limitada y las fortalezas de los puntos de contacto fiables y dirigidos por la comunidad.

Los cuatro socios celebrarán una reunión operativa de 45 minutos cada cuatro semanas para confirmar las próximas sesiones, las funciones de divulgación y cualquier traspaso, seguida de un breve espacio de «microaprendizaje» para revisar lo que ha funcionado y lo que hay que ajustar en función de la asistencia y los comentarios. Cada organización lidera la participación a través de sus puntos fuertes existentes (reuniones de Aremoja, clínicas de diversidad, flujos de información del foro, formación/interfaz con los empleadores de Redial).

Las ventajas incluyen la rapidez (las decisiones se toman rápidamente en reuniones breves), la baja carga administrativa (sin estatutos ni comités pesados) y la alta confianza (el trabajo se realiza en entornos comunitarios familiares), lo que en conjunto aumenta la asistencia y el seguimiento. Los retos incluyen la dependencia del tiempo limitado del personal de cada organización, la vulnerabilidad a los cambios de última hora (por ejemplo, cambios de alojamiento, citas para la documentación) y la necesidad de actualizaciones frecuentes para mantener la información al día entre los cuatro socios.

Recomendación para otros: Empezar con la estructura más pequeña viable: un grupo de trabajo informal, un ritmo de coordinación fijo de 45 minutos y tres artefactos compartidos (formulario de admisión/triaje, rastreador de derivaciones con contactos nombrados y un panel de control de una página).

Paso 5: Co-creación y acciones piloto

Este paso convierte la colaboración en práctica. El objetivo es **diseñar conjuntamente y poner a prueba 1-2 actividades pequeñas y visibles** con los socios para validar sus hipótesis, estandarizar rutinas sencillas (admisión compartida, triaje, traspaso cordial) y **convertir el interés en pasos concretos** para los jóvenes (con un contacto designado). Mantener las acciones piloto ligeras y centradas para poder aprender rápidamente, ajustarlas juntos y mostrar resultados tempranos (asistencia, reservas realizadas, seguimiento) que generen confianza y justifiquen la ampliación.

Se pueden organizar actividades como:

- **Jornada de orientación:** visión general de los servicios locales con inscripciones en directo para el siguiente paso.
- **Feria de empleo o círculo de mentores:** breves interacciones entre empleadores y mentores que terminan con citas para pruebas, entrevistas o sesiones de orientación.
- **Taller de habilidades para jóvenes:** una sesión práctica (por ejemplo, CV/portafolio, conceptos básicos digitales) que finaliza con una actividad de seguimiento programada.

Proyectos piloto creados por socios:

Caso de Francia: ANI International.

Durante el período del proyecto, nos centramos en **el desarrollo de la gobernanza y en las reuniones con las partes interesadas**, por lo que no llegamos a implementar las actividades piloto. **Debatimos y analizamos** varias acciones pequeñas y de bajo riesgo con el municipio de Val-de-Reuil, Hub Emploi y SOS Intérim, pero **no se puso en marcha ninguna actividad piloto** debido a la falta de un presupuesto operativo básico y a la ausencia de una estructura de acogida. Estas acciones siguen siendo nuestras opciones **listas para activar** en un ciclo futuro. Actividades piloto creadas conjuntamente: ninguna implementada durante el período del proyecto.

Ejemplos de acciones discutidas:

- Jornada de puertas abiertas del ecosistema (2 h, stand compartido): presentación de los servicios para jóvenes.
- Prueba de admisión conjunta (2-3 semanas): un formulario de derivación compartido + traspasos cordiales.
- Reuniones con empleadores (60-90 min): charlas rápidas con empresas locales; recopilación de compromisos.
- Círculo de comentarios de los jóvenes (45 min): probar el proceso y captar mejoras.

Caso de España: FEMXA

No se llevó a cabo ninguna prueba piloto a gran escala; las actividades se centraron en la co-creación y la consolidación de redes. Se prestó especial atención al fortalecimiento de las redes y a la preparación del terreno para futuras acciones conjuntas. La formación basada en la mentoría ha demostrado ser de gran interés y valor para todos los socios participantes.

Esto dio lugar al fortalecimiento de las redes existentes y a la preparación de formatos de colaboración híbridos.

Caso de Italia: Città della Scienza

No se llevaron a cabo actividades piloto durante el periodo del proyecto. El trabajo se centró en revisar las iniciativas municipales existentes y reunirse con las partes interesadas locales (por ejemplo, el Departamento de Políticas Juveniles del Ayuntamiento de Nápoles) para comprender los servicios y oportunidades actuales; este mapeo sirvió de base para posibles proyectos piloto futuros, pero no dio lugar a una actividad co-creada.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

Los socios irlandeses planificaron un taller de habilidades para jóvenes integrado en una

reunión comunitaria ya existente, con segmentos breves y prácticos sobre la elaboración de currículums, la práctica de entrevistas y la cultura del lugar de trabajo, impartidos en un entorno familiar para maximizar la asistencia y reducir el estigma de los jóvenes migrantes y refugiados en Sligo. Redial Partnership coordinaría el diseño del taller « » y las aportaciones dirigidas a los empleadores; Aremoja Women's Group acogería y movilizaría a los participantes a través de su red de desayunos; Diversity Sligo invitaría a los jóvenes elegibles durante el horario de atención y prestaría apoyo en las consultas sobre documentación; y el Sligo Ukrainian Community Response Forum compartiría información coherente y señales para garantizar la visibilidad de las familias y los jóvenes ucranianos. El resultado previsto era un mayor compromiso y un seguimiento más sólido.

Si el programa piloto no se llevaba a cabo dentro del período del informe, estaba previsto para octubre, a fin de ajustarse a los calendarios de las clínicas y las comunidades de los socios y confirmar la disponibilidad de traducción, garantizando que el taller coincidiera con las rutinas establecidas y llegara a los jóvenes a través de puntos de contacto de confianza para una mayor aceptación inicial. Para futuros ciclos, los socios también discutieron la posibilidad de añadir breves micropresentaciones al comienzo de las reuniones y difundir notas de voz cortas en WhatsApp en los idiomas principales para anunciar las próximas sesiones.

Paso 6: Seguimiento, evaluación e impacto

Este paso muestra si la colaboración está funcionando y dónde hay que hacer ajustes. Sea sencillo y regular: utilice una rutina breve y repetible para captar lo que ha hecho, lo que ha cambiado para los jóvenes y cómo se han sentido los socios con respecto al proceso. El objetivo es aprender rápidamente, demostrar el valor y aplicar las mejoras en el siguiente ciclo.

- **Número de jóvenes alcanzados:** simple recuento de participantes y primeros contactos por actividad/período.
- **Satisfacción de las partes interesadas:** una rápida toma del pulso (por ejemplo, una comprobación de un minuto al final o un breve seguimiento) sobre la claridad, la utilidad y la coordinación.
- **Resultados para los jóvenes:** anotación de los resultados concretos, como **ofertas de trabajo e inscripciones en cursos** (y cualquier otro progreso tangible acordado a nivel local), con un breve seguimiento para confirmar que se han producido.

Cierre cada ciclo con un resumen de una página («lo que hicimos, lo que cambió, lo que mejoraremos a continuación») para que el aprendizaje se comparta y se ponga en práctica.

Cómo evaluaron los socios su trabajo:

Caso de Francia: ANI International

Dado que no se pusieron en marcha ni el programa piloto ni los órganos de gobernanza formales, no fue posible realizar un seguimiento de los resultados durante el período del proyecto. Por lo tanto, nuestra evaluación se centró únicamente en las pruebas del proceso (notas de reuniones, intercambios de correos electrónicos y borradores de trabajo), que mostraron de forma sistemática el interés de las partes interesadas, pero condiciones insuficientes para continuar, principalmente la ausencia de financiación compartida y recurrente y una estructura de acogida adecuada. Hicimos un seguimiento de los indicadores a nivel de proceso, como el número de intercambios bilaterales y grupales celebrados, la proporción de partes interesadas que expresaron un interés condicional y las barreras identificadas (financiación, acogida, intercambio de datos).

Las principales lecciones fueron dos:

- En primer lugar, la disposición es importante: la buena voluntad sin recursos rara vez se traduce en acciones.
- En segundo lugar, en este contexto es más realista seguir una vía por fases, pasando de microacciones a un memorando de entendimiento ligero antes de establecer un organismo formal.

De cara al futuro, nuestro marco de seguimiento está definido y listo para su implementación en la fase piloto, centrándose en los jóvenes alcanzados, las referencias positivas realizadas, el tiempo hasta el primer contacto, las tasas de participación de las partes interesadas y las puntuaciones de satisfacción simples tanto de los jóvenes como de los socios. Si tuviéramos que volver a secuenciar el trabajo, daríamos prioridad a la

generación de pruebas operativas tempranas y solo entonces formalizaríamos la gobernanza, de modo que las decisiones se basaran en datos concretos sobre el rendimiento local.

Caso de España: FEMXA

España supervisó los avances mediante comentarios cualitativos de las partes interesadas y los jóvenes, basándose en registros de actividades y comentarios sobre eventos concretos, en lugar de reuniones formales periódicas o informes estructurados. Este enfoque adaptativo y continuo permitió realizar ajustes en tiempo real durante la ejecución. Las partes interesadas consideraron que el enfoque STRONGER era pertinente y útil, y la experiencia demostró que los formatos flexibles son esenciales para llegar a todos los actores y beneficiarios. La supervisión fue viable en todo momento, por lo que no se necesitaron excepciones.

De cara al futuro, el equipo daría prioridad a la medición de los resultados en materia de empleabilidad de los jóvenes, las mejoras en las competencias sociales y la eficacia de la coordinación entre las partes interesadas.

Caso de Italia: Città della Scienza

Aquí esbozamos un enfoque de seguimiento basado en la retroalimentación, centrado en la detección temprana de problemas, la comunicación abierta con las partes interesadas y la comunidad local, y la gestión básica de riesgos. Las herramientas descritas fueron

cuestionarios/encuestas, entrevistas individuales o grupales y observación directa, seguidas de un informe resumido en el que se evaluaba si las actividades creaban oportunidades de empleo y contribuían al desarrollo socioeconómico local.

Caso de Irlanda: Redial Partnershp

Proponemos un plan de seguimiento sencillo para la fase piloto posterior al proyecto: registrar el número de jóvenes alcanzados por actividad y de forma acumulativa en el punto de contacto, utilizando registros de asistencia o recuentos rápidos para las visitas sin cita previa. Dado que la fase piloto está prevista después del período del proyecto, no hay resultados de seguimiento del proyecto que comunicar.

Paso 7: Garantizar la sostenibilidad

Este paso convierte el impulso del proyecto en una práctica habitual. El objetivo es afianzar lo que ha funcionado dentro de las estructuras locales, asegurar los recursos para continuar y mantener el diálogo entre los socios para que la colaboración no se desvanezca una vez finalizado el proyecto.

- **Integrar las actividades en la estrategia local:** alinear los proyectos piloto y las rutinas con los planes municipales/juveniles para que se conviertan en parte de la oferta estándar.
- **Solicitar financiación conjunta:** presentar propuestas conjuntas para mantener y ampliar las actividades acordadas.

- **Continuar con las reuniones informales después del proyecto:** mantener un ritmo de coordinación ligero para compartir novedades, resolver problemas y planificar las próximas acciones.

Acciones de sostenibilidad previstas:

Caso de Francia – ANI International

Para mantener el impulso sin una cofinanciación inmediata, mantendremos actualizada la lista de partes interesadas y enviaremos una breve actualización trimestral (por correo electrónico o mediante una reunión online de 30 minutos) para compartir noticias, pequeños logros y oportunidades futuras. Este ritmo ligero preserva las relaciones y facilita que los socios vuelvan a participar cuando surja una oportunidad concreta.

En lugar de comprometernos ahora con una planificación empresarial completa, redactaremos una **nota de opciones** de una página para un centro al estilo de la Cité des Métiers en Val-de-Reuil, en la que se esbozará una configuración mínima «pequeña» y las necesidades indicativas de recursos. Paralelamente, haremos un seguimiento de una breve lista de ventanas de financiación realistas y mantendremos conversaciones exploratorias con uno o dos posibles anfitriones para evaluar su interés en proporcionar un escritorio/sala y cobertura de coordinación para una fase inicial de bajo coste. Los recursos necesarios son modestos y, en su mayoría, en especie (coordinación de actualizaciones, preparación de la nota de opciones y divulgación básica); si se dispone

de una pequeña cantidad, la utilizaremos para una única acción conjunta de visibilidad (por ejemplo, una jornada de puertas abiertas) para demostrar el valor antes de las licitaciones más importantes de l . Esto mantiene la coalición activa, ofrece a los responsables de la toma de decisiones algo concreto a lo que reaccionar y posiciona el ecosistema para un relanzamiento creíble cuando las condiciones sean favorables.

El caso de España: FEMXA

España no ha implementado una estructura de gobernanza completa, pero reforzará la metodología dentro del marco público existente integrando la formación colaborativa basada en la tutoría en el desarrollo profesional continuo, coordinándose con los servicios locales y regionales actuales para evitar duplicaciones, explorando soluciones de gestión de datos que cumplan los requisitos administrativos nacionales y respeten la privacidad, y buscando financiación para adoptar gradualmente elementos seleccionados del enfoque. Estas medidas requieren apoyo en materia de coordinación, así como asistencia técnica y logística, y se basan en la voluntad de las partes interesadas de colaborar y mantener una comunicación abierta.

La sostenibilidad se ve limitada actualmente por barreras financieras, organizativas y administrativas, entre ellas el hecho de que las estructuras públicas ya cubren áreas fundamentales de la metodología y que los requisitos de anonimización entran en conflicto con las normas de información detallada. De cara al futuro, se necesitaría financiación específica, flexibilidad en los requisitos de datos, reconocimiento/integración de las

estructuras existentes (para que las nuevas acciones las complementen en lugar de duplicarlas) y un compromiso político/institucional firme.

Caso de Italia: Città della Scienza

Establecimos un plan de desarrollo estratégico y comunicamos sus objetivos al territorio, centrándonos en los jóvenes de entre 16 y 30 años que no estudian, no trabajan ni siguen ninguna formación (NEET). Basándonos en nuestro análisis del contexto (mercado laboral juvenil, tendencias, necesidades y un análisis DAFO del ecosistema), mantendremos el trabajo continuando la colaboración con organizaciones locales similares y partes interesadas en el proyecto para ampliar nuestro alcance. Nuestra comunicación hace hincapié en el apoyo a la inserción laboral, el desarrollo de competencias y las oportunidades de formación. Para garantizar la continuidad, hemos definido indicadores clave de rendimiento (por ejemplo, número de usuarios del mostrador de servicios, participantes en eventos) y recopilaremos y analizaremos estos datos para evaluar los progresos y ajustar las actividades en consecuencia.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

Integraremos actividades breves y prácticas para la empleabilidad de los jóvenes en las rutinas existentes de los socios (desayunos de café de Aremoja, citas en la clínica Diversity Sligo y actualizaciones de información del Foro) para que continúen más allá del proyecto

sin crear nuevos eventos independientes. Para ello, necesitamos acceso a las salas durante esas reuniones y citas periódicas para evitar los costes del alquiler del local. La continuidad se basa en la integración de las actividades en puntos de contacto de confianza con un ritmo de coordinación ligero y regular y herramientas sencillas y compartidas (admisión/clasificación, seguimiento de las derivaciones con contactos designados y un panel de control de una página), de modo que el impulso no dependa de nuevas infraestructuras o de una administración pesada.

En la actualidad, el principal obstáculo es la capacidad organizativa; de cara al futuro, una pequeña micro-subsención recurrente para la coordinación, el acceso continuo a espacios comunitarios compartidos durante los eventos regulares y un calendario compartido estable de «actividades» permitirían la sostenibilidad.

Sección 3: Lecciones aprendidas del proyecto STRONGER

En esta sección se comparten **las lecciones aprendidas en el mundo real** a partir de los intentos de cada socio por construir (o prepararse para construir) un ecosistema local: a qué se enfrentaron, qué intentaron, qué sucedió realmente y qué harían de manera diferente. El objetivo es ayudarle a evitar los errores más comunes y centrarse en lo que funciona: un propósito claro, pequeñas acciones factibles, una coordinación constante y recursos realistas. Si leemos estas breves notas como una **lista práctica** de facilitadores y obstáculos, se pueden tener en cuenta al crear nuestro propio ecosistema.

El caso de Francia – ANI International

En Val-de-Reuil, vimos que la cooperación es real, pero se estanca sin un punto focal neutral y una estructura operativa ligera. Un centro «único» visible ofrece a los socios y a los jóvenes una puerta de entrada clara; las pequeñas acciones diseñadas conjuntamente en lugares de confianza generan impulso; y las estructuras formales solo tienen sentido una vez que el valor es visible. Las barreras a las que se enfrentan los jóvenes (motivación, idioma, transporte, economía familiar) deben planificarse desde el principio, y alinearse con los ritmos institucionales locales es tan importante como el contenido de las actividades. En concreto, esto significa:

- **Anclar la colaboración en un centro neutral:** utilizar una puerta de entrada al estilo de la Cité des Métiers para unificar a los actores y simplificar el acceso de los jóvenes.

- **Comenzar con una colaboración mínima viable:** poner a prueba la admisión/clasificación compartida, los traspasos cordiales y un calendario conjunto sencillo antes de la gobernanza.
- **Asegurar una estructura básica ligera desde el principio:** identificar un espacio de acogida y una función de convocatoria para que los socios puedan pasar de las reuniones a la ejecución.
- **Trabajar a través de puntos de contacto de confianza:** integrar las primeras acciones en los lugares a los que ya acuden los jóvenes para reducir el estigma y las ausencias.
- **Diseñar barreras por capas:** planificar desde el principio el apoyo lingüístico, los horarios/transporte y las limitaciones económicas.
- **Adapte los ritmos institucionales:** sincronice las acciones con los ciclos municipales para desbloquear la cooperación y la visibilidad.
- **Mida lo justo para aprender:** haga un seguimiento de la asistencia, las reservas para el siguiente paso y el seguimiento, y luego comparta una página con el título «usted dijo, nosotros hicimos».
- **Formalizar después de los éxitos:** utilizar los primeros resultados para justificar las medidas de gobernanza y las solicitudes de recursos; no liderar con la estructura.

Caso de España: FEMXA

El proyecto STRONGER en España demostró que reforzar las redes existentes es más eficaz que crear otras nuevas. Aprovechar las colaboraciones ya establecidas ayudó a evitar duplicidades y fomentó las sinergias entre las diversas partes interesadas.

La metodología de la Cité des Métiers demostró ser muy adaptable y ofreció un valioso marco para la coordinación local. Sin embargo, surgieron varios retos: la fragmentación territorial y la diversidad de las partes interesadas complicaron los esfuerzos de coordinación, y la piedra de toque sigue siendo cómo llegar a los jóvenes vulnerables. Además, muchas colaboraciones siguieron siendo informales, lo que limitó su sostenibilidad a largo plazo.

Uno de los elementos que recibió una acogida más positiva fue la formación colaborativa basada en la mentoría, muy valorada por todos los socios. Este enfoque fomentó el aprendizaje entre pares, fortaleció las relaciones profesionales y contribuyó a generar confianza entre las instituciones.

A pesar de estos puntos fuertes, la falta de financiación específica supuso un obstáculo importante para ampliar y mantener la iniciativa. Sin apoyo financiero, no era viable formalizar estructuras ni ampliar las prácticas exitosas más allá de las acciones piloto.

La principal recomendación es reforzar los ecosistemas existentes mediante pequeñas iniciativas piloto y una coordinación adaptativa, dando prioridad al aprendizaje y la flexibilidad antes de avanzar hacia estructuras de gobernanza formales. Garantizar la

viabilidad financiera e invertir en modelos de formación colaborativa será clave para lograr un impacto a largo plazo.

Caso de Italia: Città della Scienza

Durante el proyecto, no siempre fue fácil poner en práctica nuevas prácticas. Aprendimos que la participación de los jóvenes mejora cuando la formación es práctica y relevante (orientación laboral, búsqueda de empleo, desarrollo de habilidades, creación de empresas) y cuando los eventos de networking estructurados crean un contacto directo con las empresas para oportunidades de colocación; sin embargo, mantener la participación constante de los empleadores fue un reto. Una comunicación clara y adaptada a los jóvenes que destaca los beneficios concretos funcionó mejor que los mensajes genéricos, pero adaptar los mensajes a los diferentes grupos y canales resultó ser una tarea exigente. El seguimiento de los resultados de los diferentes enfoques de contratación nos ayudó a centrar nuestros esfuerzos en lo que realmente importa, pero la recopilación sistemática y puntual de comentarios, a través de encuestas en línea, cuestionarios en papel en eventos y entrevistas individuales, fue desigual al principio y requirió objetivos de evaluación más claros.

En general, la lección es mantener las ofertas prácticas, hacer visibles las vías de acceso a los empleadores, definir los objetivos de retroalimentación desde el principio y simplificar las herramientas para que la recopilación de datos se convierta en una tarea rutinaria en lugar de una tarea adicional.

Caso de Irlanda: Redial Partnership

Nuestra lección clave fue el hecho de que la creación de un ecosistema funcionaba mejor cuando se empezaba poco a poco, con un propósito claro y compartido, e incorporando actividades sencillas y prácticas en rutinas de confianza (reuniones de Aremoja, clínicas de Diversity Sligo y flujos de información del Foro), con el apoyo de un ritmo de coordinación ligero y una retroalimentación visible del tipo «usted dijo, nosotros hicimos», que mostraba mejoras rápidas sin añadir burocracia.

Retos a los que nos enfrentamos: limitación de tiempo, restricciones presupuestarias.

Referencias y fuentes

Las referencias incluyen notas de reuniones de socios, resúmenes de actividades y entrevistas a partes interesadas realizadas durante STRONGER (2023-2025). Las estadísticas públicas y los datos contextuales se han extraído de publicaciones de las autoridades locales y de materiales proporcionados por los socios. Las plantillas internas detalladas se han excluido de esta guía pública para centrarse en las prácticas replicables en lugar de en la administración del proyecto.

Créditos y contacto

Coordinación: ANI International.

Colaboradores: socios del proyecto y partes interesadas locales reconocidos en las notas de cada país.

Contacto para obtener información o materiales editables bajo petición: contact@ani-international.org