



Puesta a prueba sobre el terreno de las asociaciones de Garantía Juvenil

Resumen ejecutivo del informe sobre la Acción Preparatoria del Parlamento Europeo (EPPA) sobre la Garantía Juvenil

Redactado por Anne-Mari Hall (Nevala), Ruth Santos, Chelo Millan, Richard Smith, Karolina Jakubowska, Ana Zamfir, Emanuela Carta, Helen Metcalfe e Inga Pavlovaite



AVISO LEGAL

Este documento ha sido preparado para la Comisión Europea; no obstante, refleja únicamente los puntos de vista de los autores y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Más información sobre la Unión Europea disponible en Internet (<http://www.europa.eu>).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2015

ISBN 978-92-79-50440-2

doi:10.2767/60267

© Unión Europea, 2015

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

Información preliminar

En 2012, el Parlamento Europeo solicitó a la Comisión Europea que estableciera una Acción Preparatoria para apoyar a los Estados Miembros en la construcción de asociaciones de Garantía Juvenil y la puesta a prueba de servicios asociados entre las personas jóvenes. El fundamento consistía en recopilar experiencias que pudieran proporcionar a los Estados Miembros recomendaciones prácticas para la puesta en marcha e implantación de programas y acciones relacionados con la Garantía Juvenil más amplios. Un total de **18 proyectos piloto en siete países** (Irlanda, Italia, Lituania, Polonia, Rumanía, España y el Reino Unido) fueron puestos en marcha en 2013, cada uno de ellos desarrollado a lo largo de un período de 12 meses.

Los proyectos piloto escogidos estaban localizados en **regiones y municipios con unos índices de desempleo juvenil superiores a la media**. Algunos proyectos pusieron a prueba el modelo de Garantía Juvenil de una manera integral, si bien **la mayor parte de ellos se centró en poner a prueba algunos aspectos concretos** de dicho modelo.

Proyectos que apoyaron la consecución de unos resultados post-escolares positivos y previnieron el abandono escolar prematuro

El proyecto del **Condado de Alba** (RUMANÍA) se estableció para prevenir el abandono escolar prematuro y mejorar la empleabilidad y la preparación de los estudiantes de cara al mercado laboral mediante clubes de empleo.

El proyecto de **Croydon** (REINO UNIDO) buscaba mejorar la capacidad de las escuelas y las empresas para trabajar juntas con el objetivo de aumentar la receptividad del mercado laboral al aprendizaje y la preparación de los estudiantes para la transición de la escuela al trabajo.

El proyecto de **Hartlepool** (REINO UNIDO) desarrolló un modelo de tutoría para brindar apoyo a la transición al siguiente nivel de educación/formación de aquellos estudiantes en su último año escolar que estuvieran en situación de riesgo.

El proyecto de **Lazio** (ITALIA) se estableció para facilitar las transiciones de la escuela al trabajo proporcionando asesoramiento laboral, eventos profesionales y visitas a las empresas.

El proyecto de **Legnago** (ITALIA) se creó para prevenir el abandono escolar prematuro entre estudiantes de entre 15 y 18 años de edad en alto riesgo de abandono a través de seminarios de motivación y la mejora de la colaboración entre escuelas, progenitores y servicios sociales (y otros apoyos).

El proyecto del **Condado de Neamt** (RUMANÍA) se estableció para proporcionar asesoramiento ocupacional, tutoría y experiencia laboral a personas jóvenes que dejaran el sistema público de acogida.

El proyecto de **Miechów** (POLONIA) buscaba salvar la brecha entre las escuelas locales, las instituciones formativas y las empresas, y preparar a los alumnos de enseñanza secundaria para su transición al empleo.

El proyecto de **Pembrokeshire** (REINO UNIDO) estaba dirigido a lograr que personas jóvenes desempleadas e inactivas, además de aquellas en riesgo de estar desempleadas, recuperaran el interés a través de períodos de prueba / prácticas de trabajo, eventos / presentaciones de empleadores y empleo subvencionado.

Proyectos que trabajaron principalmente con personas jóvenes desempleadas e inactivas

El proyecto de **Aragón** (ESPAÑA) diseñó y puso a prueba un modelo de educación dual combinando períodos de formación en el lugar de trabajo y en la escuela.

El proyecto de **Avilés** (ESPAÑA) estableció un programa de preparación a través del cual se proporcionó a las personas jóvenes el apoyo, tanto individual como colectivo, que necesitaban para entrar en el mercado laboral, incluyendo prácticas de trabajo y formación específica en el sector.

El proyecto de **Ballymun** (IRLANDA) desarrolló y ensayó un programa de Garantía Juvenil en una de las áreas más socialmente desfavorecidas del país, incluyendo la puesta a prueba de todos los servicios asociados con el proceso de la Garantía Juvenil.

El proyecto de **Cartagena** (ESPAÑA) creó una nueva red de Garantía Juvenil que trabajó de forma conjunta para integrar a personas jóvenes desempleadas en el empleo, la educación o la formación en un plazo de cuatro meses después de dejar la escuela o convertirse en desempleados/inactivos.

El proyecto de **Galicia** (ESPAÑA) buscó apoyar la integración en el mercado laboral de personas jóvenes procedentes de áreas rurales, fomentando la iniciativa empresarial a través de la formación, la orientación, la tutoría y las prácticas de trabajo.

El proyecto de **Gijón** (ESPAÑA) creó una "Agencia de Empleo y Activación Juvenil" como un centro de servicios para personas desempleadas e inactivas de entre 15 y 30 años de edad con el objetivo de facilitar su acceso a las prácticas laborales, el empleo, la educación y la formación.

El proyecto de **Toscana** (ITALIA) se estableció para reducir la cifra de personas jóvenes desempleadas e inactivas en la región mediante la obtención de un mejor entendimiento de la escala del problema, diseñando y poniendo a prueba nuevos servicios personalizados y dando apoyo a la mejora de los servicios públicos de empleo para las personas jóvenes.

El proyecto de **Valencia** (ESPAÑA) estableció un programa integral de cuatro pasos para proporcionar a las personas jóvenes las aptitudes en iniciativa empresarial y las herramientas necesarias para crear sus propios negocios.

El proyecto de **Véneto** (ITALIA) buscó la creación de una red de expertos dentro del Veneto Lavoro Observatory que estuvieran a cargo de la coordinación de políticas y acciones relacionadas con el empleo juvenil, y poner servicios a prueba tanto con estudiantes como con jóvenes desempleados.

El proyecto de **Vilnius** (LITUANIA) desarrolló una serie de seminarios de preparación/motivación en tres partes, en combinación con prácticas de trabajo, como una forma de integrar en el empleo a las personas jóvenes desempleadas.

Participantes

La Acción Preparatoria **involucró directamente a 3.300 personas jóvenes procedentes, en su mayoría, de entornos desfavorecidos**, en un conjunto de medidas de activación que tenían como objetivo brindar apoyo a su transición a unos resultados post-escolares positivos o ayudarles a acceder a un empleo. 1.600 personas jóvenes más se beneficiaron de las actividades de apoyo, como ferias de carrera y empleo y evaluación de necesidades.

La gran mayoría de **los servicios estaban dirigidos a grupos de riesgo**: personas jóvenes en riesgo de exclusión. Muchos de esos jóvenes habían sido identificados como en riesgo de abandono escolar prematuro y casi la mitad de ellos estaban desempleados o inactivos. Una quinta parte de los participantes eran desempleados de larga duración. La mayoría de los participantes presentaba un bajo nivel de cualificación; un nueve por

ciento contaba con formación de nivel terciario. Varios proyectos tenían metas y estrategias concretas para la implicación de los miembros de sus grupos objetivo más difíciles de alcanzar.

Sexo: Los hombres jóvenes constituyeron el 52% de todos los participantes, ligeramente por encima de la mitad, mientras que las mujeres constituyeron un 48%.

Edad: Casi dos terceras partes (61%) contaban con entre 15 y 19 años de edad. Las personas de entre 20 y 25 años de edad constituyeron un 38% de los participantes, y el 2% restante estuvo compuesto por personas de entre 25 y 29 años de edad.

Situación en el mercado laboral: La mitad de los participantes estaba todavía recibiendo educación o formación (51%); el resto (48%) se clasificó ya como desempleados o como inactivos.

Historial de capacitación: La mitad (50%) poseía clasificación CINE de niveles 1-2 (como máximo), mientras que una tercera parte (34%) poseía una clasificación CINE de niveles 3-4.

Los proyectos piloto **tuvieron buenos resultados frente a sus objetivos de rendimiento clave** relacionados con la puesta a prueba de servicios entre las personas jóvenes. De los dieciocho proyectos, únicamente cuatro tuvieron un índice de alcance (la medida en que los proyectos lograron sus cifras meta de participantes) inferior al 100%.

Resultados

La Acción Preparatoria condujo a un resultado positivo para la vasta mayoría de los participantes. Casi una cuarta parte de los participantes en los proyectos que trabajaron principalmente con jóvenes desempleados e inactivos encontraron un trabajo en el mercado laboral abierto (23%). En estos proyectos, ligeramente por encima de una tercera parte (36%) de los participantes aceptó una plaza en educación o formación con posterioridad a su participación, un 18% encontró un empleo subvencionado o un puesto de trabajo, y otro 4% estableció, o estaba en proceso de establecer, su propio negocio. El resto no fue capaz de encontrar una solución o su situación era desconocida.

RESULTADOS EN MATERIA DE EMPLEO	RESULTADOS EN MATERIA DE INICIATIVA EMPRESARIAL	RESULTADOS EN MATERIA DE EDUCACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• 331 personas jóvenes, en su mayoría de sectores desfavorecidos, accedieron a un empleo• 255 personas jóvenes accedieron a períodos de aprendizaje o a prácticas subvencionadas de trabajo después de su participación en el proyecto piloto	<ul style="list-style-type: none">• 22 nuevos negocios creados por personas jóvenes• 30 nuevos negocios en proceso de creación• 57 personas jóvenes con intención de crear un nuevo negocio en un futuro próximo o más lejano	<ul style="list-style-type: none">• Más de 1.700 personas jóvenes accedieron a educación o formación complementaria después de su participación en el proyecto piloto• Hasta 480 casos potenciales de abandono escolar prematuro evitados• Cientos de personas jóvenes mejor equipadas para realizar la transición de la escuela al trabajo

La satisfacción de los participantes se demostró por sus sentimientos de sentirse más apoyados. Apreciaron **tener a alguien que dedicara tiempo a escucharles, que se preocupara por su situación, y les diera confianza en que no estaban solos**. Esto fue repetido por los participantes a lo largo de todos los proyectos como el elemento más valioso.

CUALIDADES PERSONALES

Aumento de la autoconfianza y la autoestima
Aumento de la conciencia de las aptitudes, fortalezas y debilidades propias
Aumento de la motivación (p.ej., para buscar un trabajo, para continuar con la educación, para prepararse para los exámenes)
Actitud más positiva acerca del futuro

APTITUDES INTERPERSONALES Y PARA LA VIDA

Aumento de las habilidades sociales (p.ej., capacidad de iniciar nuevas relaciones)
Nuevas aptitudes y buena disposición para comunicarse con aquellos en una posición de autoridad
Experiencia comunicándose con los empleadores
Cómo administrar las finanzas y viajar a diferentes lugares para aprovechar al máximo las oportunidades

APTITUDES PARA LA GESTIÓN DE LA CARRERA

Mejor entendimiento de las carreras y del mercado laboral, incluyendo las aptitudes necesarias, expectativas de salario, contratos de empleo, etc.
Conocimiento de cómo preparar un CV, cómo comportarse en las entrevistas, cambio de carreras, etc.

NUEVAS APTITUDES VOCACIONALES Y PARA LA EMPLEABILIDAD

Nuevas o mejoradas aptitudes vocacionales específicas de un sector
Aptitudes para la empleabilidad (p.ej., trabajo en equipo, administración del tiempo)

Los proyectos piloto que tenían el objetivo concreto de poner a prueba la capacidad de proporcionar una oferta buena y de calidad en materia de empleo (incluyendo empleo subvencionado), educación, formación o capacitación en un plazo de cuatro meses, lograron hacer **dicha oferta a entre un 83% y un 98% de los participantes dentro del período de tiempo definido**. Muchos participantes necesitaron **más de una sola oferta** y, en muchos casos, las ofertas fueron el inicio de un proceso de integración, no el final.

El perfil de las **ofertas tendió a reflejar el bagaje de los participantes**, con muchos de aquellos que presentaban una baja cualificación siendo orientados hacia prácticas de trabajo y formación laboral. El perfil de las ofertas a los miembros del grupo de clientes con un mayor nivel educativo presentó unos índices de colocación más elevados y un mayor número de ofertas de educación y formación.

Las principales dificultades relacionadas con la obtención de ofertas tuvieron que ver con la necesidad de aumentar el número y la variedad de las opciones disponibles para que se ajustaran a las dispares necesidades de la base de clientes, y encontrar las ofertas de educación y formación correctas, debido a la inflexibilidad de los sistemas educativos a aceptar nuevos estudiantes durante el año. Además, también supusieron importantes desafíos en este aspecto las barreras prácticas al acceso a los programas de apoyo al empleo (como los límites de edad) y una falta de oportunidades de empleo y de prácticas de trabajo, lo cual motivó que muchas asociaciones piloto emprendieran, junto con los empleadores, una labor proactiva para identificar dichas oportunidades.

La mayoría de los proyectos buscaban acometer una reforma estructural a algún nivel, con la esperanza de lograr cambios positivos duraderos en la forma en que se proporcionan servicios a las personas jóvenes. Estos proyectos contribuyeron al desarrollo y la puesta a prueba de actividades relacionadas con la Garantía Juvenil. También condujeron a un **aumento de la variedad de oportunidades al alcance de los grupos objetivo en comunidades piloto**, en comparación con la oferta estándar. En la práctica, esto significó un aumento o mejora de los recursos para la orientación profesional, asesoramiento y tutoría personalizados, planes de actuación individualizados, formación, apoyo a la creación de empresas y compromiso por parte de los empleadores, por ejemplo.

HERRAMIENTAS	MEJORAS EN LOS SERVICIOS (servicios nuevos o mejorados)	INFLUENCIA EN LA POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos y manuales• Materiales de formación• TI/portales y aplicaciones para smartphone• Mejoras en la base de datos	<ul style="list-style-type: none">• Modelos de prestación de la Garantía Juvenil• Agencias de empleo juvenil dedicadas (centros únicos)• Nuevos modelos para brindar apoyo a los jóvenes desempleados/inactivos• Mejoras en las escuelas en relación con los objetivos de abordar el abandono escolar prematuro y mejorar el apoyo en la transición de la escuela al trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas asociaciones y redes• Lecciones influyendo en las estrategias y en las prioridades y programas de financiación

La mayoría de las asociaciones piloto establecieron una amplia estructura combinada entre el sector público, el sector privado y el tercer sector, en la que las autoridades responsables de la educación y la formación, además del empleo, tendieron a desempeñar un papel clave. Las organizaciones de SPE y empleadores fueron socios habituales, además de escuelas y proveedores de formación. Doce de los dieciocho proyectos piloto establecieron relaciones formales con organizaciones de jóvenes y otras ONGs. Muchas de estas asociaciones que carecían de vínculos con el sector juvenil identificaron el sector como el vínculo que faltaba.

Por un lado, el enfoque en la asociación **facilitó el desarrollo de nuevas redes, relaciones y ejercicios de intercambio de información** que no se habían iniciado previamente. Por otro, también brindó a estas organizaciones la oportunidad de mejorar su funcionamiento aumentando la capacidad y las aptitudes de sus plantillas, facilitando una mejor comunicación en el seno de las organizaciones y expandiendo las herramientas, recursos y experiencia a su disposición para afrontar el desempleo juvenil.

Lecciones de los proyectos piloto EPPA en...

1. Fortalezas

De especial fortaleza fue el compromiso con **ofrecer actividades dirigidas por los participantes**, centrándose en la orientación / asesoría individualizada y asegurando la receptividad del mercado laboral a las actividades. De hecho, un factor común entre los proyectos 'exitosos' fue la implicación de los empleadores a través de las prácticas y otras actividades. Otra característica común concernió a las provisiones de vías de apoyo al empleo para jóvenes en situación de riesgo. A menudo, estas consistieron en unos niveles de orientación y asesoramiento superiores a la media, programas preparatorios y otras intervenciones previas a la realización de una oferta de empleo, educación, formación o aprendizaje. Esto también implicó responder a la carencia de aptitudes clave para el empleo de los participantes (como la puntualidad, las actitudes positivas hacia el trabajo, las habilidades interpersonales).

Usar los canales de comunicación adecuados y un lenguaje relevante para las personas jóvenes resultó de importancia para transmitir el mensaje. Las **efectivas estrategias de comunicación**, dirigidas de manera apropiada y con un tono y unos valores positivos, produjeron múltiples beneficios para los participantes en los proyectos piloto. Sin embargo, fue necesario que las estrategias de comunicación se acompañaran de actividades de divulgación apropiadas con objeto de proporcionar un enfoque integral que no excluyera a los grupos de jóvenes que más se podrían beneficiar de la Garantía Juvenil.

Varias asociaciones hicieron **considerables mejoras en la forma en que se aborda y se entabla comunicación con los empleadores locales**. Una de las formas más efectivas de garantizar la implicación de un empleador fue a través de la oferta de un *smörgåsbord* ('una colección variada') de diferentes maneras de involucrarse en la

Garantía Juvenil. Esto significa una amplia cartera de 'planteamientos ligeros' (p.ej., desde invitar a los empleadores a asistir a ferias de carrera, hasta ayudar a estudiantes y buscadores de empleo a mejorar sus habilidades en las entrevistas de trabajo), además de opciones más en profundidad (p.ej. aprendizajes, prácticas). Dicho enfoque reconoce de manera explícita que los empleadores tienen diferentes necesidades, tradiciones y motivaciones, además de recursos limitados en términos de personal y tiempo.

Adicionalmente, se fomentaron las relaciones con los empleadores designando puntos de contacto únicos en el proyecto o el servicio público de empleo locales con quienes los empleadores podían ponerse en comunicación. Estas personas llevaron a cabo una 'labor de divulgación' entre los empleadores locales y estaban al corriente de todas las ayudas que había disponibles para estos. Esto, sin embargo, fue **difícil de lograr ya que buena parte del personal de primera línea carecía de formación y experiencia en este campo.**

No fueron únicamente las personas jóvenes quienes se beneficiaron de la colaboración con los empleadores, sino que **los mismos empleadores obtuvieron por su participación un amplio abanico de beneficios** cuando su implicación fue estrechamente facilitada y apoyada. En algunos casos, la implicación condujo a un mejor entendimiento de las ayudas disponibles para la contratación, incluyendo subvenciones y servicios de preselección de candidatos. En determinados casos, la participación generó una concienciación de los retos a los que los jóvenes de hoy se enfrentan para acceder por primera vez al mercado laboral; en consecuencia, mejoró la imagen que tenían de los jóvenes desempleados.

La medida en que se utilizaron de manera eficiente los recursos destinados a través de la Acción Preparatoria resultó variada. Muchos de aquellos proyectos para los que había disponibles datos de comparativas de costes rindieron a un coste inferior al de sus comparadores (proyectos con plazos de tiempo específicos que trabajaran con grupos objetivo similares mediante la puesta en marcha de similares actividades de apoyo), si bien un pequeño número de proyectos piloto presentaron unos costes 'por participante' mayores de lo previsto. Los proyectos más rentables llevaron a cabo sus actividades con menos de 500 EUR por persona. Entre los factores que afectaron a dichos costes se incluyen: las clases de actividades ofrecidas (p.ej., orientación en grupo frente a tutoría y planificación de actuación individualizadas); la complejidad de las necesidades de apoyo del grupo objetivo; y, también, los niveles de financiación y de tiempo necesarios para la construcción del nuevo modelo de servicio y la asociación para su prestación. También se dieron diferencias en la forma en que se utilizaron los fondos: algunos proyectos piloto sufragaron medidas de activación completamente nuevas o que actualmente no estaban disponibles, mientras que otros proyectos dirigieron la mayor parte de los fondos a mejorar servicios ya existentes (p.ej., aumentar el número de las sesiones de orientación individualizada disponibles para las personas jóvenes).

2. Debilidades

A pesar del gran potencial de muchas de las herramientas, servicios y asociaciones creadas, algunos proyectos **se llevaron a cabo en gran medida en un aislamiento de 'proyecto puntual'**, centrándose en la realización del proyecto sin, al mismo tiempo, tener en consideración y hacer planes para asegurar la sostenibilidad de las acciones más allá del período de vida del proyecto. Esto se hizo evidente en ocasiones por la falta de una temprana planificación de la sostenibilidad posterior al proyecto, y por la adquisición de personal nuevo para la duración específica del proyecto, en lugar de designar al personal existente para que llevara a cabo las actividades. **Sería pertinente que los proyectos futuros demostraran, ya en la fase de solicitud, cómo las realizaciones y resultados planeados son sostenibles**, y cómo reflejarán y compartirán el aprendizaje obtenido y contribuirán a su mejor puesta en práctica. En este aspecto, la mayoría de las **asociaciones podrían también haberse beneficiado de los más estrechos vínculos con las autoridades de nivel superior** – aquellas autoridades que trabajan a un nivel en el cual se toman la mayoría de las decisiones en

materia de política, normativa y subvención y gracias al cual es posible introducir cambios.

En muchos casos, los objetivos podrían haber sido más ambiciosos para permitir la puesta a prueba de los nuevos servicios y métodos entre una cohorte de personas jóvenes más amplia y mayor. El número promedio de participantes por proyecto fue de 183, pero la mitad de los proyectos piloto pusieron a prueba sus medidas básicas con menos de 100 participantes. Algunos proyectos piloto podrían **haber hecho más por evitar efectos de 'sublimación'**, que en este contexto hace referencia a que los oficiales de los proyectos, educadores y otros responsables de la selección de los participantes escojan a los individuos 'menos problemáticos' ('victorias rápidas'), incluyendo a los candidatos más motivados, aquellos con mayor probabilidad de permanencia y de procurar unos resultados positivos para el proyecto.

El enfoque mejorado y proactivo del trabajo con los empleadores fue un importante punto fuerte, pero, en conjunto, es necesario mucho más trabajo para lograr un cambio más amplio y exhaustivo en la forma en que las **autoridades trabajan y se comunican – a niveles de estrategia y servicio de primera línea – con los empleadores** en relación con la familiarización con la vida laboral, la formación y las oportunidades de empleo para las personas jóvenes. Se identificaron algunas debilidades en la implicación de los empleadores. Por ejemplo: la falta de incentivos para los empleadores; deficiente coordinación de los servicios a los empleadores en los servicios públicos de empleo y las autoridades locales; falta de formación y experiencia entre el personal de primera línea para lograr la implicación de los empleadores; y prioridades en conflicto (en buena medida a causa de la crisis del mercado laboral en general).

Otra área en la que muchos proyectos piloto individuales no cumplieron con las expectativas fue el bajo número de proyectos piloto a los que se proporcionó enlaces directos / tempranos con los planes de Garantía Juvenil nacionales, lo que ocasionó que la mayoría de los proyectos **trabajaran de forma aislada**, sin planes concretos acerca de cómo vincular los logros del proyecto piloto con el diseño y la implantación de programas de Garantía Juvenil más amplios. Esto también incluyó un **examen limitado de cómo vincular las actividades escolares y post-escolares** en un único marco de trabajo.

La mayoría de las asociaciones superaron los objetivos de resultados que habían establecido para ellas mismas. Sin embargo, en muchos otros casos no se había establecido objetivo alguno, o se consideraron los objetivos únicamente durante la implementación; se establecieron, en realidad, una vez se obtuvo un entendimiento de lo que podría alcanzarse, en lugar de partir de **la premisa de que su consolidación, en sí misma, estuviera motivada por los resultados**.

Fue bastante común la **subestimación del tiempo necesario para la formación de las asociaciones** y la clarificación de metas y responsabilidades, parcialmente como consecuencia de la presión de entregar los proyectos dentro de un período de 12 meses. Ofrecer un papel de socios igualitarios a organizaciones para la juventud con alcance y experiencia práctica relevantes, con el respaldo de una parte apropiada de los recursos de la subvención global al proyecto, podría haber producido una mayor eficiencia en relación con la identificación, implicación, retención y activación de los jóvenes en los proyectos piloto en los que las organizaciones para la juventud no desempeñaban papel alguno.

3. La Garantía Juvenil desde la perspectiva del servicio

Aquellos proyectos piloto implicados en la provisión de 'ofertas' a sus clientes entablaron conversaciones acerca de la definición de una 'oferta de buena calidad' en el contexto de la Garantía Juvenil. Hubo consenso en que la definición es subjetiva; 'buena calidad' puede ser diferente para cada persona. El denominador común, no obstante, fue que las **'ofertas de buena calidad' deberían apoyar resultados que mejoraran las perspectivas de empleo de más largo plazo de los participantes**.

Se consideró también que las 'ofertas de buena calidad':

- ...no consisten únicamente en proporcionar ofertas en aras de los objetivos.
- ...no son necesariamente el final del proceso de integración en el mercado laboral; en ocasiones son solo el punto de partida de un camino a seguir.
- ...no solo tienen en cuenta las aptitudes de las personas jóvenes sino también sus motivaciones personales, teniendo asimismo en consideración las necesidades de las empresas locales.
- ...reconocen las oportunidades de progresión tanto a nivel vertical (p.ej. cualificaciones más altas) como horizontal (p.ej. cualificaciones del mismo nivel al que la persona posee ya una cualificación, pero en un campo diferente).
- ...son un acto de equilibrio: esto hace referencia al reto de asegurar que la mejora de las oportunidades de las que goza el grupo objetivo de la Garantía Juvenil no deteriora las oportunidades de otras personas. De hecho, el efecto de desplazamiento formativo puede evitarse aumentando el número total de lugares de formación, especialmente si los clientes de la Garantía Juvenil son prioritarios por encima de otros grupos para dichos lugares. De no ser así, la situación de los jóvenes desempleados podría mejorar en detrimento de otros grupos de clientes.
- ...ofrecen a los asesores responsables de buscar concordancias flexibilidad para identificar y respaldar las soluciones adecuadas. En este aspecto, asesores y trabajadores sociales de varios proyectos piloto a los que se entrevistó vieron crucial destinar una partida 'discrecional' de los fondos a permitir que los asesores abordaran puntuales barreras prácticas a la participación a las que se enfrentan las personas jóvenes a título individual (p.ej., la posibilidad de pagar el transporte público para asistir al proyecto).

Muchos de los participantes más desfavorecidos mostraron un interés mucho mayor en aceptar un empleo o realizar prácticas de trabajo que en asistir a un curso de formación. A menudo, esto se deriva de un historial de fracaso educativo. Cuando dichas oportunidades de prácticas se ponían a disposición de este grupo objetivo, la retención tendía a ser (más) sólida. Esta puede ser una importante lección, especialmente para aquellos países que han adoptado un fuerte enfoque en 'primero la formación'. La razón detrás de este modelo es el deseo de mejorar la empleabilidad de dichas personas con una base de más largo plazo, pero si el modelo basado en escuelas no funciona para ellas, es esencial tener disponibles oportunidades de formación que incluyan **un sólido elemento de aprendizaje basado en el trabajo**.

Los métodos de divulgación implican, normalmente, la interacción individualizada en un entorno comunitario; consecuentemente, esto tiene un coste de implicación por persona más elevado que el de las prácticas de implicación generales, pero puede ser la única forma de activar a aquellos grupos más difíciles de alcanzar. Entre los enfoques de divulgación exitosos relacionados con la Garantía Juvenil se incluyen:

- Exámenes transversales de bases de datos para identificar a jóvenes en situación de riesgo;
- Hacer uso de socios locales, como organizaciones para la juventud y otras organizaciones comunitarias, que contribuyan en la divulgación; y,
- Emplear 'asesores de calle' que se involucren con los jóvenes en situación de riesgo.

Una **práctica de divulgación exitosa adopta los principios y la ética del trabajo juvenil**, especialmente en lo que se refiere a la relación entre quienes la practican y las personas jóvenes, la participación voluntaria, y un enfoque sin juicios de valor que no excluya a nadie.

Las experiencias de los proyectos piloto **resaltaron la iniciativa empresarial y el autoempleo como opciones valiosas para las personas jóvenes. Pero también reconocieron que esta opción no sirve para todos**; los empeños más exitosos empiezan con la iniciativa partiendo de las mismas personas jóvenes. Para otras personas, esta es una etapa inicial, en la que el apoyo genera concienciación entre las personas jóvenes acerca de en qué consiste la empresa y qué se necesita para poseer y gestionar un negocio. Este entendimiento permite que las personas jóvenes consideren el autoempleo como una opción de carrera realista. La formación en desarrollo empresarial,

la provisión de consejo personalizado, el apoyo al acceso a la financiación, y el valor del apoyo intergeneracional, se citaron como importantes respaldos necesarios, con posterioridad, para hacer de esta opción una realidad. Sin embargo, todo este apoyo debería tener en cuenta las necesidades y retos adicionales a las se podrían enfrentar algunos jóvenes, quienes podrían necesitar (en ocasiones) un respaldo adicional, extenso y de carácter práctico, para abordar barreras personales, sociales y de aptitud, antes de pasar a los aspectos prácticos relacionados con el emprendimiento.

4. La Garantía Juvenil como una intervención política

Los proyectos piloto mostraron que la Garantía Juvenil no es una reforma puntual o un arreglo rápido. Por el contrario, debería verse como **un proceso para examinar y mejorar continuamente la forma en que se proporcionan empleo y servicios para la juventud**. En la mayoría de países, la implantación requiere una considerable reforma estructural, mientras que en otros puede que sea suficiente con centrarse en mejorar y coordinar servicios ya existentes y abordar los impedimentos y las barreras al acceso.

El diseño de un programa de Garantía Juvenil debería iniciarse con un análisis sistemático de la oferta y la demanda (ver Recuadro a la derecha). Los socios clave, incluyendo representantes del grupo objetivo, deberían involucrarse desde el principio. Otros mensajes clave para el diseño de programas de Garantía Juvenil incluyen:

- Identificar metas y objetivos claros para el programa; pero también considerar objetivos de realizaciones y resultados, además de cuestiones relacionadas con la complementariedad y la rentabilidad, ya en la etapa de planificación.
- Considerar, siempre que sea posible, destinar a la asociación una parte dedicada de la financiación, de la cual sería responsable la asociación. Esto puede aumentar el sentimiento de propiedad y la rendición de cuentas.
- Planear desde el principio los medios y métodos para recopilar datos de seguimiento relevantes; esto puede requerir cambios en los sistemas de registro existentes.
- Asegurar que el calendario tiene en consideración el tiempo necesario para construir una asociación:
 - En la cual los miembros (1) entienden y se comprometen con las metas del programa, (2) tienen el cometido de representar a su organización, y (3) se comprometen a trabajar de forma interinstitucional;
 - En la cual las responsabilidades estén claramente definidas, puestas por escrito y designadas en toda la asociación (y en la que los socios sean responsables de implementar sus responsabilidades e informar de los progresos); y
 - La cual se guíe por objetivos que sean realistas y hayan sido determinados de forma conjunta.
- Cuando se decida la composición de la asociación, no considerar únicamente qué pueden aportar diferentes socios, sino considerar también las consecuencias de dejarlos fuera; puede ser de ayuda ver el problema desde la perspectiva de 'una vida de una persona joven' y todas las organizaciones que están involucradas en ella.

Un análisis de necesidades para establecer un entendimiento de las necesidades y deseos del grupo objetivo.

Un análisis de cohorte para entender la escala (cuántas personas jóvenes pertenecen actualmente al grupo objetivo y cuántas lo harán en el futuro) y alcance (perfil) del grupo objetivo.

Un análisis de servicios para definir la profundidad y amplitud de los servicios existentes y en qué medida son suficientes/insuficientes para abordar las necesidades de la juventud desempleada.

Un análisis de recursos para evaluar el nivel actual de la financiación destinada a los servicios para la juventud por diferentes prestadores de servicios.

- Considerar formas de determinar y calcular el coste completo de la Garantía Juvenil para hacer una evaluación de la rentabilidad; esto incluye información de costes por parte de los socios relevantes y la consideración de los valores sociales y la adicionalidad del trabajo interinstitucional.

5. Facultación de las personas jóvenes

Los proyectos piloto enviaron importantes mensajes concernientes a que **los jóvenes necesitan que se les concedan derechos y recibir apoyo para llegar a la conclusión de que ellos mismos pueden contribuir a mejorar la calidad de sus vidas y asumir el control de su futuro**; el personal de primera línea de la Garantía Juvenil, como asesores, tutores y mediadores, puede desempeñar aquí una función de apoyo clave. Pero, en conjunto, **facultar a las personas jóvenes requiere un cambio en la práctica profesional y en el proceso de hacer política**. Su conocimiento, aspiraciones, además de sus necesidades, opiniones y perspectivas, deben tomarse en serio para encontrar soluciones a los problemas a los que se están enfrentando. Los jóvenes también pueden desempeñar una función clave en el seguimiento de la Garantía Juvenil a través de foros, encuestas, grupos de debate y otras plataformas establecidas para recoger sus puntos de vista.

Dentro de este contexto, también es importante considerar cómo se percibe a las personas jóvenes. Demasiado a menudo se les retrata ofreciendo una imagen negativa, especialmente en el contexto de la crisis del desempleo juvenil. Aunque siempre tendrán desventaja en el mercado laboral en términos de experiencia en ese mercado, las personas jóvenes tienen mucho que ofrecer; por ejemplo, en relación con la creatividad y la capacidad emprendedora.

Las organizaciones para la juventud pueden desempeñar una importante función en la Garantía Juvenil como asesoras, defensoras, modelos de conducta, mentoras, divulgadoras, facilitadoras de información y de opiniones y proveedoras de servicios. También pueden brindar apoyo a las agencias de empleo en el diseño de nuevos enfoques que ayuden a desarrollar la confianza y la estima. Sin embargo, muchos organismos del tercer sector tienen menos experiencia trabajando dentro de las competencias del sector formal, tienden a disponer de fondos limitados, dependen de contribuciones voluntarias, y pueden no haber definido de igual manera los objetivos para la cooperación; por lo tanto, puede que necesiten más tiempo y recursos para contribuir y ajustarse a las nuevas formas de trabajar.

El informe completo, estudios de casos, materiales de conferencia (presentaciones y documentación), guía de evaluación y seguimiento para oficiales de los proyectos, y otros materiales relacionados con la Acción Preparatoria, se encuentran disponibles en el sitio web de la Comisión Europea:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1099&langId=en>

