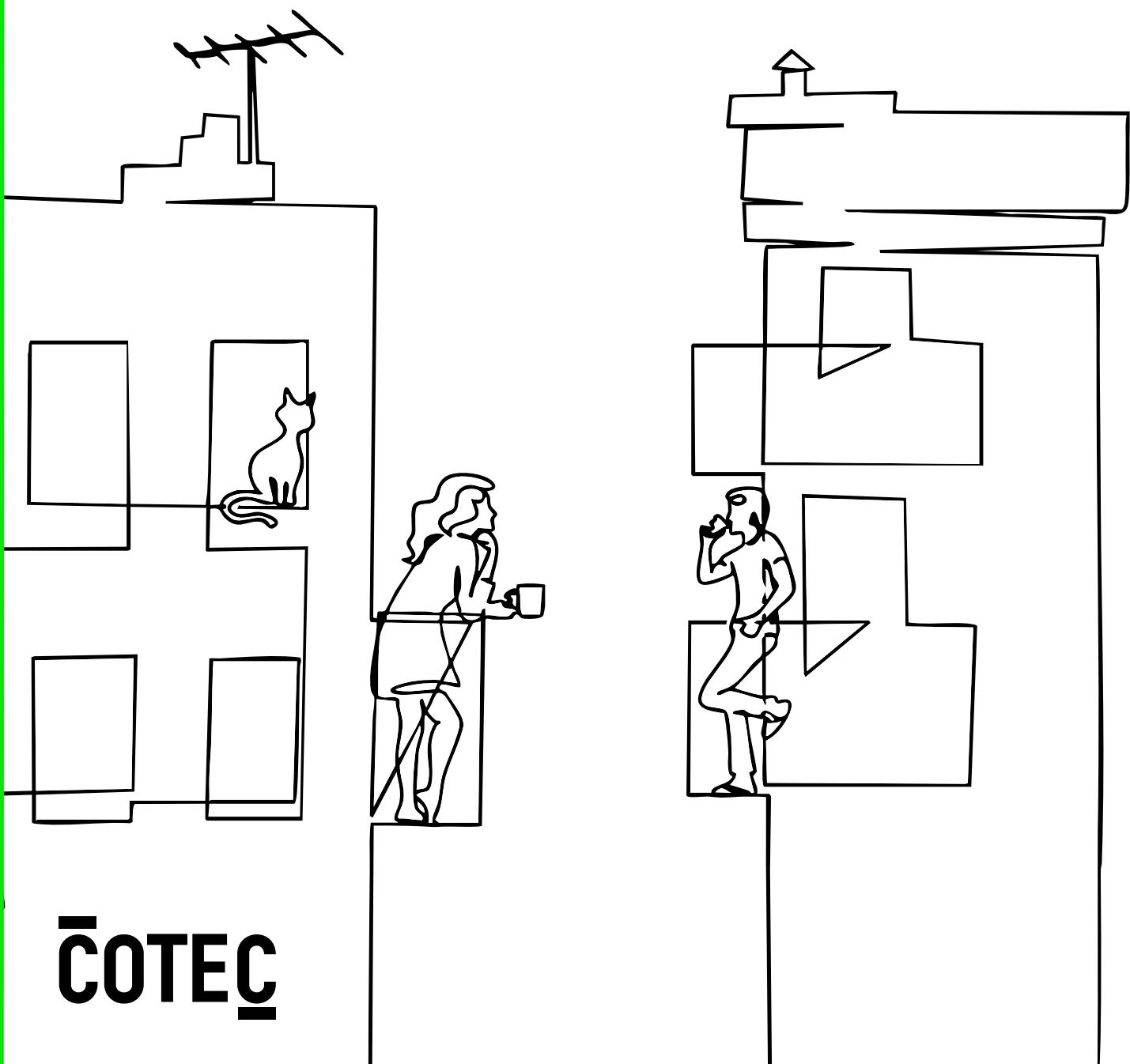


TALENTO JOVEN Y CIUDAD

Guía de colaboración para
potenciar el talento
joven en las ciudades y
organizaciones



COTEC

TALENTO JOVEN Y CIUDAD

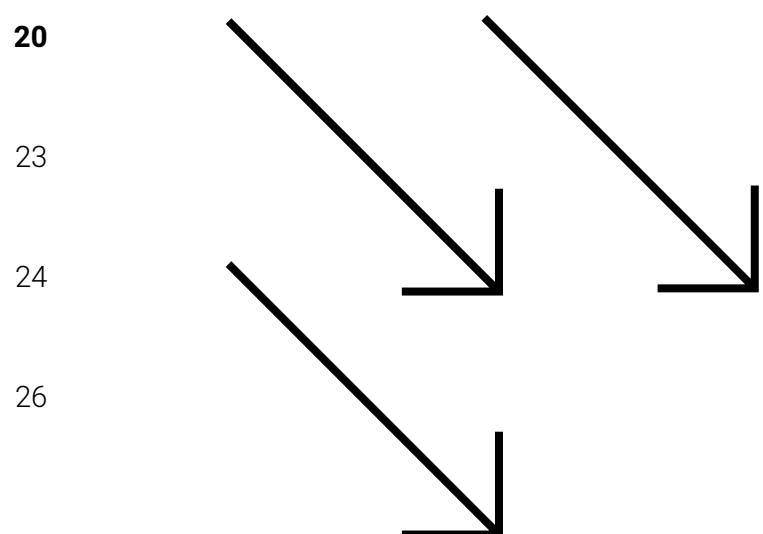
JULIO 2025

Esta guía ha sido elaborada con el apoyo técnico de Mar Santamaría, experta en agenda urbana de Los 100 de Cotec y cofundadora de trescientosmil.

CO^{TEC}

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5	Midiendo la realidad	27
RESUMEN EJECUTIVO	7	Casos inspiracionales	28
01. LOS JÓVENES EN CIFRAS	9	Polo de contenidos digitales	28
02. PERSPECTIVAS PARA UNA JUVENTUD PROTAGONISTA	13	El Convent de Barcelona Activa	30
03. ASPECTOS CRÍTICOS PARA ACTIVAR EL TALENTO JOVEN EN NUESTRAS CIUDADES	16	Otras experiencias	32
HITOS	18		
HITO 1. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL FUTURO	19		
Contexto general	20		
Cohesión e igualdad de oportunidades formativas	23		
Desarrollo de capacidades transversales	24		
Conexión educación - mercado laboral	26		



HITO 3. CALIDAD DE VIDA, JÓVENES Y CIUDAD	46
Contexto general	47
Responsabilidad social y compromiso con la comunidad	48
Apoyo al desarrollo personal en entornos urbanos	49
Midiendo la realidad	50
Casos inspiracionales	51
Talent House	52
Ekinn	53
Otras experiencias	55
HITO 4. CONECTAR Y ACTUAR: LA VOZ JOVEN EN EL CENTRO	56
Contexto general	57
Co-creación y co-responsabilidad juvenil	59
Reconocer al talento joven	61
Midiendo la realidad	62
Casos inspiracionales	63
Otras experiencias	64
04. CONCLUSIONES	65
05. MIEMBROS PARTICIPANTES	69

PRES EN TACIÓN



Las ciudades se configuran hoy como espacios clave para el desarrollo integral de la juventud, actuando como centros de innovación, creatividad y encuentro, y ofreciendo oportunidades que trascienden lo laboral. Sin embargo, los jóvenes afrontan retos significativos en el acceso a la vivienda, el empleo y la conciliación, en un contexto de alta competitividad y transformación demográfica.

En este escenario, se creó el grupo de trabajo de Cotec sobre talento joven y ciudad, liderado por Fomento de San Sebastián y en el que han participado veinte organizaciones miembros de Cotec.

La presente guía es fruto de la reflexión en el seno del grupo sobre los retos que presenta el colectivo joven en la actualidad y su impacto en los diferentes ámbitos socioeconómicos de nuestro entorno. El documento recoge un

diagnóstico actualizado y buenas prácticas que puedan servir de referencia para impulsar políticas activas para la formación, el empleo, la vivienda y la participación juvenil, como ejes estratégicos para construir ciudades más inclusivas y sostenibles.

Esta guía aspira a ser una herramienta práctica para que los distintos agentes urbanos puedan diseñar respuestas adaptadas a las necesidades y aspiraciones de la juventud, contribuyendo así al desarrollo económico y social de nuestras ciudades.

Cotec, junio de 2025

RESUMEN EJECU TIVO



GUÍA DE COLABORACIÓN PARA POTENCIAR EL TALENTO JOVEN EN NUESTRAS CIUDAD Y ORGANIZACIONES

La guía elaborada por el Grupo de Trabajo Talento Joven y Ciudad plantea una reflexión profunda sobre cómo las ciudades pueden convertirse en espacios que impulsen el desarrollo integral de la juventud. Parte de la premisa de que, aunque los jóvenes representan una proporción cada vez menor de la población, desempeñan un papel clave en la construcción de soluciones innovadoras a los retos del futuro. Sin embargo, también se enfrentan a múltiples barreras que dificultan su pleno desarrollo personal y profesional en los entornos urbanos.

En este contexto, se vuelve imprescindible abordar esta realidad desde una perspectiva de ciudad, entendiendo el territorio como un ecosistema en el que interactúan diversos actores. Aunque muchas competencias relacionadas los jóvenes, el empleo o la educación no recaen directamente en los ayuntamientos, agencias de desarrollo, empresas u otras entidades locales, estas pueden y deben asumir un rol activo como dinamizadoras, facilitadoras de alianzas y promotoras de transformaciones que mejoren las oportunidades y condiciones de vida de las personas jóvenes.

Reconociendo que cada ciudad y organización tiene sus propias particularidades, la guía no pretende ofrecer soluciones cerradas, sino servir como una herramienta de inspiración. Por ello, recoge experiencias y casos de distintas ciudades y organizaciones que pueden servir de referencia para diseñar respuestas adaptadas a cada contexto local, con una mirada estratégica y de largo plazo.

El documento propone un enfoque integral que se articula en torno a cuatro grandes ejes: la educación y formación, el acceso al mercado laboral, la calidad de vida urbana y la participación activa de los jóvenes.

En el ámbito educativo, se subraya la necesidad de adaptar los sistemas formativos a las demandas cambiantes del mercado laboral, fomentar el desarrollo de habilidades transversales y reducir las desigualdades en el acceso a oportunidades.

En lo relativo al empleo, se aboga por mejorar la calidad del trabajo juvenil, facilitar la transición desde la formación al mundo profesional y promover culturas organizativas más inclusivas, flexibles y orientadas al bienestar.

En cuanto a la calidad de vida, se destaca el papel de las ciudades como entornos que deben garantizar el acceso a una vivienda asequible, una movilidad eficiente, una oferta cultural diversa y servicios públicos de calidad. Se insiste en que el bienestar juvenil está estrechamente vinculado al entorno urbano en el que se desarrolla. Por ello, las ciudades deben ofrecer un contexto que, más allá del desarrollo educativo-profesional, favorece el desarrollo integral de los y las jóvenes.

Por último, se pone énfasis en la importancia de escuchar y empoderar a los jóvenes, generando canales de comunicación adaptados, espacios de participación reales y estructuras que reconozcan su talento, liderazgo y capacidad transformadora.

La guía no solo ofrece un diagnóstico riguroso, sino también ejemplos inspiradores de políticas y proyectos implementados en distintos territorios, que demuestran que es posible construir entornos más justos, inclusivos y atractivos para la juventud. Todo ello desde una lógica de corresponsabilidad compartida entre administraciones, empresas, entidades sociales y los propios jóvenes. La conclusión es clara: apostar por el talento joven no es solo una cuestión de justicia generacional, sino una estrategia imprescindible para el desarrollo sostenible de nuestras ciudades.

LOS JÓVENES EN CIFRAS

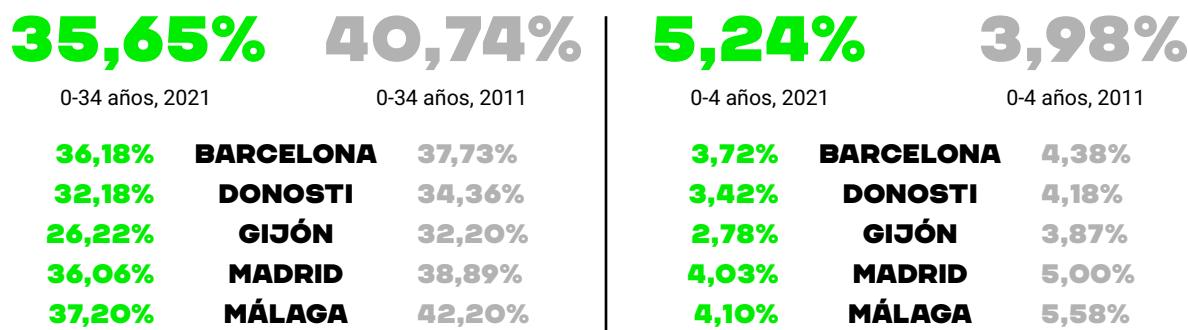
01.



TAMAÑO Y PESO DEMOGRÁFICO

La juventud ha perdido peso relativo dentro del conjunto de la población, como consecuencia del envejecimiento demográfico y la baja natalidad. Esta situación no solo tiene implicaciones sociales, sino también económicas y políticas, ya que reduce su capacidad de incidencia y protagonismo en la agenda pública.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN JOVEN EN LAS CIUDADES



EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Se observan avances significativos en los niveles educativos alcanzados por la juventud, con una creciente presencia en la educación superior. Sin embargo, persisten retos como el abandono escolar temprano, la brecha entre la oferta formativa y las demandas del mercado laboral, o la necesidad de fortalecer la formación profesional y el aprendizaje continuo.

NIVELES EDUCATIVOS, PARTICIPACIÓN EN FP Y EN ESTUDIOS

La tasa de abandono escolar temprano es la segunda más alta de la Unión Europea (13,9%)

Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2023.

El 50,5% de los jóvenes españoles entre 25 y 34 años tienen estudios terciarios.

Media 47,2% OCDE y 44,7% media UE25.

Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2023.

SITUACIÓN LABORAL

El desempleo juvenil, aunque ha mejorado en algunos contextos, sigue siendo una de las grandes preocupaciones. A esto se suman problemas estructurales como la temporalidad, la parcialidad no deseada o la sobre cualificación. Estas condiciones dificultan trayectorias profesionales estables y la consolidación de proyectos vitales autónomos.

BIENESTAR; RIESGO DE POBREZA, SALARIO MEDIO, EMANCIPACIÓN.

Muchos jóvenes se enfrentan a situaciones de precariedad material: bajos salarios, dificultades de acceso a la vivienda, retraso en la emancipación etc. Estas condiciones impactan directamente en su bienestar emocional y en su capacidad de proyectarse a largo plazo.

El salario mediano de una persona joven era en el cuarto trimestre de 2023 de 1.050,77€.

La tasa de riesgo de pobreza afecta a 3 de cada 10 personas jóvenes en España.

Fuente: Observatorio de la emancipación 2023, Consejo de la Juventud de España.

PREOCUPACIONES

Las inquietudes de los jóvenes reflejan una mirada crítica y realista sobre el presente y el futuro. Entre sus principales preocupaciones destacan el acceso al empleo digno, la vivienda, la salud mental, el cambio climático, la desigualdad social o la desconfianza institucional. Estas preocupaciones varían según contextos y vivencias, pero comparten un deseo de cambio y mejora.

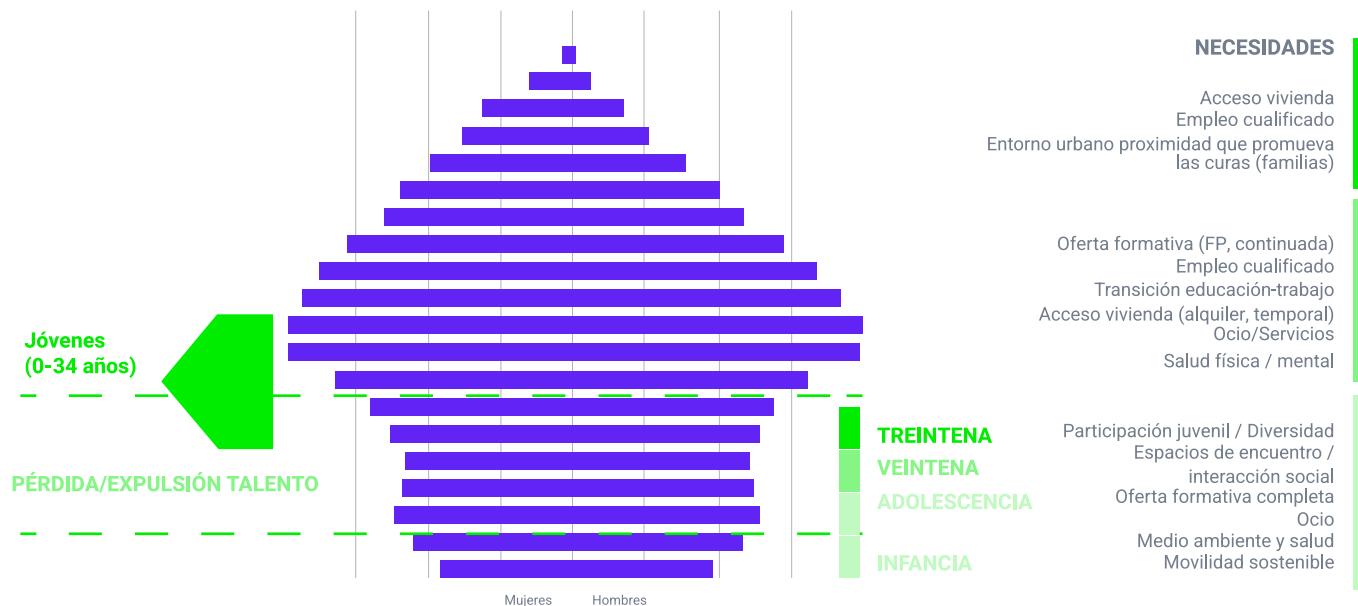
Acceso al mercado laboral
Calidad del empleo
Acceso a la vivienda
Problemas de índole social (injusticias, desigualdades)
Problemas climáticos y ambientales
La sanidad
La gestión política
La desigualdad de género

11.854 jóvenes encuestados entre 15 y 30 años. **Fuente:** Encuesta El Futuro es Ahora.

HETEROGENEIDAD Y VARIEDAD DE NECESIDADES SEGÚN ETAPAS VITALES

No hay una única “juventud”, sino múltiples realidades. Las necesidades de un joven de 16 años no son las mismas que las de uno de 29. La etapa vital, el nivel educativo, la clase social, el origen, el género o el lugar de residencia generan vivencias muy distintas que requieren respuestas diferenciadas, flexibles y sensibles a esta diversidad.

GRÁFICO 1. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE ESPAÑA



Fuente: elaboración propia con datos de INE

PERSPECTIVAS PARA UNA JUVENTUD PROTAGONISTA

02.



Los datos nos permiten dimensionar y comprender mejor la situación actual de la juventud, pero es necesario ir más allá de las cifras y adoptar una mirada más amplia, que conecte estos indicadores con las dinámicas de fondo que configuran las trayectorias y oportunidades de la juventud en nuestras ciudades.

Por eso, el presente apartado ofrece una visión integral sobre las grandes tendencias y desafíos que impactan en la juventud actual: desde el envejecimiento poblacional hasta los cambios en el mundo del trabajo, pasando por las brechas generacionales o la creciente importancia de las ciudades como espacios de vida, desarrollo e influencia.

A) EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN Y EL RETO DEMOGRÁFICO

El envejecimiento de la población plantea retos estructurales de gran calado: mayor presión sobre los sistemas de salud y cuidados, tensiones en el sistema de pensiones, necesidad de infraestructuras más accesibles y una reducción progresiva de la población activa que compromete el dinamismo económico y la sostenibilidad del modelo productivo.

En este contexto, el papel de las personas jóvenes resulta esencial para el mantenimiento y la vitalidad del tejido económico y social. Es imprescindible consolidar una visión inclusiva del talento que reconozca el valor de toda persona joven, independientemente de su origen, género, nivel académico o trayectoria. Garantizar su incorporación y desarrollo en el entorno laboral, institucional y comunitario es clave para asegurar el relevo generacional y construir una sociedad cohesionada y resiliente.

A su vez, el talento cualificado y comprometido entre la juventud representa un activo estratégico para la generación de soluciones innovadoras frente a los desafíos asociados al cambio demográfico. Contar con jóvenes formados, motivados y conectados con las necesidades del entorno permite avanzar hacia

respuestas sostenibles y transformadoras que garanticen un futuro más equilibrado y justo para todas las generaciones.

B) LA BRECHA GENERACIONAL Y LAS DIFERENCIAS EN LOS VALORES Y ESTILOS DE VIDA

Las diferencias entre generaciones en cuanto a valores, aspiraciones y estilos de vida representan un reto creciente en nuestras organizaciones y comunidades. Las personas jóvenes tienden a priorizar entornos laborales que ofrezcan propósito, diversidad, inclusión y flexibilidad, valorando especialmente el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Estas preferencias no son solo fruto de una etapa vital, sino también reflejo de una cultura dominante más amplia que atraviesa a la juventud y a la sociedad en su conjunto. Una cultura que, en ocasiones, muestra baja tolerancia al riesgo, escasa valoración del esfuerzo a largo plazo o reticencia hacia trayectorias inciertas como el emprendimiento. Esta mentalidad influye directamente en la implicación de los jóvenes en procesos de innovación, liderazgo o generación de proyectos propios.

Abordar estas dinámicas culturales no es sencillo, ya que responden a factores estructurales complejos como el sistema educativo, la socialización temprana, las referencias sociales predominantes o la percepción de seguridad y oportunidades en el entorno.

En este escenario, se vuelve fundamental diseñar espacios que favorezcan la convivencia intergeneracional, donde los diferentes estilos de vida puedan dialogar y enriquecerse mutuamente. Promover dinámicas de colaboración entre generaciones no solo ayuda a reducir tensiones, sino que permite el intercambio de conocimientos, potencia la creatividad y refuerza la cohesión social. A la vez, visibilizar referentes jóvenes diversos, estimular la cultura del aprendizaje continuo y ofrecer acompañamiento en el desarrollo de trayecto-

rias valientes pueden ser claves para cultivar una juventud más segura, crítica y activa en la transformación de su entorno.

C) LA ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO EN ENTORNOS LABORALES ALTAMENTE COMPETITIVOS

Atraer y retener talento se ha convertido en una prioridad estratégica ante la creciente demanda de perfiles cualificados y la alta competitividad entre territorios y organizaciones por captarlos. En un entorno cada vez más exigente, donde escasean ciertos perfiles, las organizaciones deben diferenciarse ofreciendo oportunidades reales de crecimiento personal y profesional, junto a una cultura empresarial inclusiva, diversa y centrada en el bienestar.

Este reto no solo afecta al ámbito privado, sino también al sector público y al conjunto del territorio, que debe ser capaz de proyectar una imagen atractiva, innovadora y comprometida con la calidad de vida, la sostenibilidad y el futuro profesional de quienes lo eligen como lugar donde vivir y desarrollarse.

D) LA PERSONALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

En un entorno que valora la individualidad y lamediatez, personalizar la atención a la juventud es clave. Esto implica comprender en profundidad sus necesidades, aspiraciones y circunstancias, tanto en el ámbito profesional como en el personal para diseñar políticas con una visión integral que, además de mejorar su bienestar, refuerce su motivación y compromiso con los proyectos y entornos en los que participan.

La personalización permite atender a jóvenes con diferentes niveles formativos, procedencias, situaciones vitales o vocaciones, evitando aproximaciones homogéneas que invisibilizan la pluralidad del colectivo. Esta visión debe reflejarse tanto en los procesos de selección y acompañamiento como en los itinerarios de formación, promoción y participación.

E) LAS CIUDADES COMO ESPACIO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA

En un mundo cada vez más urbano, las ciudades concentran las principales oportunidades para el desarrollo personal, social y profesional de la juventud. Son el escenario donde se accede a la educación, la cultura, el empleo o el ocio, pero también donde se intensifican algunas de las barreras más críticas que afectan a su autonomía y bienestar, como el difícil acceso a la vivienda, los costes de vida, la precariedad laboral o la desconexión con la comunidad.

Más allá de su función económica, las ciudades tienen la capacidad y la responsabilidad de convertirse en entornos que cuiden, escuchen e impulsen a la juventud. Espacios donde puedan desplegar sus capacidades, experimentar, crear vínculos significativos y participar activamente en la vida comunitaria. Esto implica diseñar ciudades inclusivas y accesibles, con infraestructuras y servicios adaptados, pero también con políticas que reconozcan el valor estratégico del talento joven como agente de transformación urbana.

ASPECTOS CRÍTICOS PARA ACTIVAR EL TALENTO JOVEN EN LAS CIUDADES

03.



En este contexto cabe destacar la necesidad de poner un énfasis especial sobre tres elementos clave ya que, al abordar estos tres aspectos de manera integral, se crea un entorno propicio para que los individuos prosperen y contribuyan de manera significativa al desarrollo sostenible de las comunidades urbanas:

A) LA FORMACIÓN

Este es un elemento esencial para que las personas puedan adaptarse a un mundo en constante cambio y alcanzar su máximo potencial. El desafío está en impulsar un aprendizaje continuo, flexible y personalizado, que responda a las necesidades de cada persona, en una cultura de aprendizaje continuo. Además, es clave crear espacios inclusivos, donde personas de distintas generaciones puedan compartir conocimientos, colaborar y crecer juntas.

B) EL EMPLEO

Entendido no solo como una fuente de ingresos y autonomía, sino también como elementos que reduce desigualdades y fortalece el tejido empresarial. Adaptar los entornos laborales a una realidad diversa, gestionando el cambio organizacional de forma inclusiva y fomentando la colaboración entre generaciones es un elemento clave para promover el respeto y el aprendizaje mutuo. Además, una cultura laboral positiva permite aprovechar la riqueza de experiencias y garantizar entornos de trabajo cohesionados y sostenibles.

C) LA VIVIENDA Y LA CALIDAD DE VIDA OFRECIDA POR LA CIUDAD

La vivienda un pilar esencial para el bienestar y autonomía emocional y familiar, especialmente para los y las jóvenes que buscan construir un proyecto de vida propio. Sin embargo, el acceso a una vivienda segura, adecuada y asequible se ha convertido en un gran reto, condicionado por factores como la inestabilidad laboral, los bajos salarios o el alto coste de vida. Por ello, es necesario avanzar hacia

soluciones innovadoras que ofrezcan alternativas de vivienda más accesibles y adaptadas a sus necesidades.

A su vez, las ciudades juegan un papel fundamental como espacios donde se articula el desarrollo personal y profesional de las personas. Una ciudad que aspira a ser atractiva para el talento joven debe ofrecer una propuesta integral que combine vivienda asequible, oportunidades laborales, acceso a la cultura, al ocio, a la seguridad y a servicios públicos de calidad. Solo así será posible generar un entorno vital equilibrado que favorezca la permanencia y el arraigo de la juventud en el territorio.

Estos tres elementos, junto con la **comunicación, conexión y participación activa del colectivo joven** han constituido los pilares de la reflexión llevada a cabo entre los miembros del Grupo de Trabajo y por ende los cuatro grandes bloques sobre los que se estructura la presente guía.

A través de la colaboración y la reflexión conjunta se ha tratado de identificar oportunidades para abordar de manera integral los desafíos que enfrenta el colectivo joven en nuestras respectivas comunidades y orientar a las entidades, organizaciones y agentes a la hora de generar políticas más inclusivas que les ayuden en la atracción, gestión y fidelización del talento.

HITOS

Haz clic para ver cada hito

HITO 1.

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL FUTURO

Objetivo

Analizar el estado actual de la educación y formación de los jóvenes, identificar brechas y proponer estrategias para alinear las competencias de los jóvenes con las demandas del mercado laboral y las necesidades sociales.

HITO 2.

ACCESO AL MERCADO LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

Objetivo

Explorar los desafíos que enfrentan los jóvenes en el acceso al mercado laboral y proponer soluciones para mejorar la empleabilidad y las oportunidades de carrera.

HITO 3.

CALIDAD DE VIDA, JÓVENES Y CIUDAD

Objetivo

Investigar y abordar las diversas necesidades de los jóvenes, incluyendo el acceso a vivienda, ocio, transporte, y otros servicios urbanos, para mejorar su calidad de vida y fomentar un entorno urbano inclusivo y sostenible.

A su vez, se tratará de identificar cómo diferentes agentes pueden desarrollar políticas que contribuyan a la satisfacción de dichas necesidades y, por ende, sean de gran utilidad para atraer y retener talento.

HITO 4.

COMUNICACIÓN, CONEXIÓN Y UNA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL COLECTIVO JUVENIL

Objetivo

Explorar los desafíos que enfrentan los jóvenes en el acceso al mercado laboral y proponer soluciones para mejorar la empleabilidad y las oportunidades de carrera.

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL FUTURO

HITO 1.



CONTEXTO GENERAL

La educación y la formación son pilares esenciales para el desarrollo individual y colectivo. No solo permiten a las personas alcanzar su máximo potencial, sino que también abren la puerta a oportunidades laborales de calidad y refuerzan su capacidad para contribuir al progreso económico, social y medioambiental de nuestras comunidades.

En un mundo en constante cambio, marcado por la transformación digital, la transición ecológica y el envejecimiento poblacional, las habilidades que hoy son esenciales pueden quedar obsoletas rápidamente. Por eso, es necesario actualizar los modelos educativos tradicionales y promover una cultura de aprendizaje continuo, flexible y adaptada a estos cambios. Sin embargo, muchos sistemas educativos aún no han incorporado estos enfoques, lo que crea una brecha entre la formación que se ofrece y las demandas del mercado laboral.

Este desajuste se traduce, entre otros efectos, en un fenómeno creciente de sobre cualificación: jóvenes altamente formados que ocupan puestos por debajo de su nivel educativo o en sectores ajenos a su especialización. Este problema no siempre se debe a falta de conocimientos técnicos, a menudo este fenómeno está condicionado por la carencia de habilidades transversales – *soft skills*— como la adaptabilidad, la autonomía, la gestión emocional y el trabajo en equipo, cada vez valoran más las empresas.

Además, en entornos formativos y/o laborales cada vez más diversos, tanto generacional como culturalmente, es crucial fomentar espacios de aprendizaje inclusivos, intergeneracionales y colaborativos. Fomentar el intercambio de conocimientos y la mentoría entre generaciones no solo mejora la empleabilidad de los jóvenes, sino que también fortalece la cohesión y la capacidad de innovación en organizaciones y territorios.

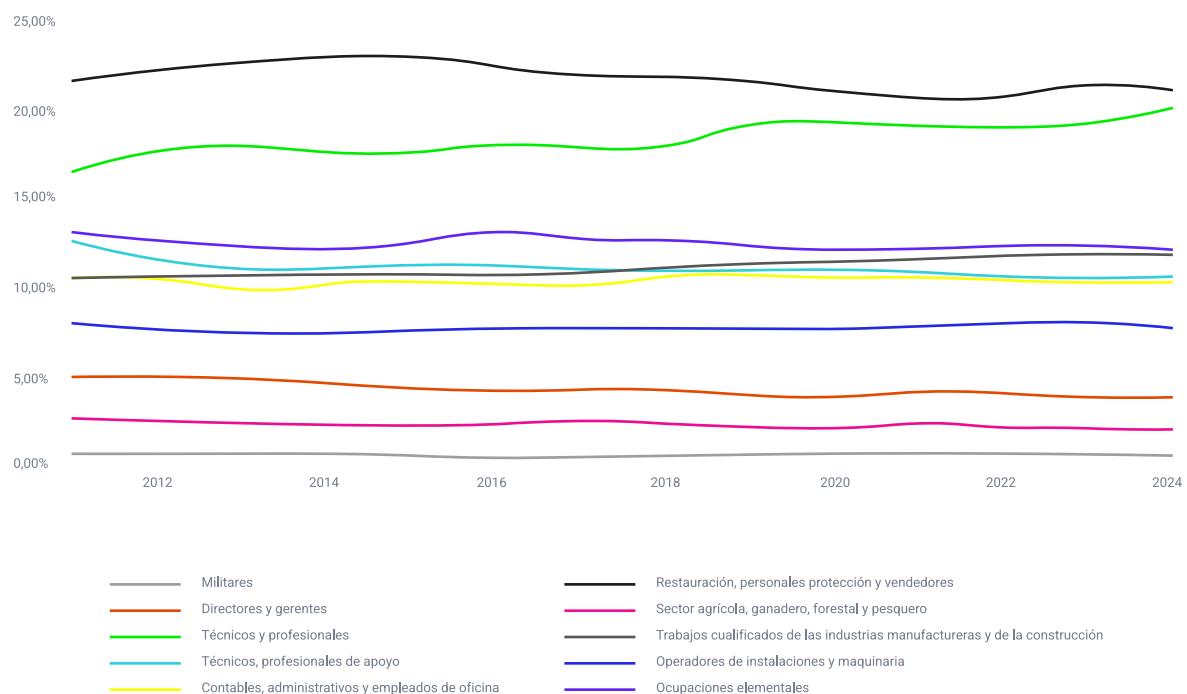
Asimismo, garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y la formación es un elemento ineludible si se quiere construir un modelo realmente justo e integrador. Persisten desigualdades importantes, como la baja presencia de mujeres en carreras STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) y las dificultades que enfrentan jóvenes de entornos vulnerables para acceder a una educación de calidad que les permita desarrollar sus habilidades plenamente, mejorar sus conocimientos y participar activamente en el progreso social y económico del territorio. Superar estas desigualdades exige políticas activas que rompan estereotipos, acompañen trayectorias diversas y refuerzen el papel de la orientación educativa y profesional desde etapas tempranas.

Todo ello hace necesario un cambio de paradigma que rompa estereotipos, acompañe trayectorias diversas y refuerce el papel de la orientación educativa y profesional desde etapas tempranas, asegurando además que la formación responda a los cambios del entorno y a las necesidades reales del mercado laboral.

CIFRAS CLAVE DEL DESAFÍO

Unos jóvenes sobrecualificados. El 36% de los trabajadores están sobrecualificados, tanto por un nivel de estudios superior al requerido por el puesto de trabajo (desajuste vertical) como por un desempeño fuera del área de especialización (desajuste horizontal).

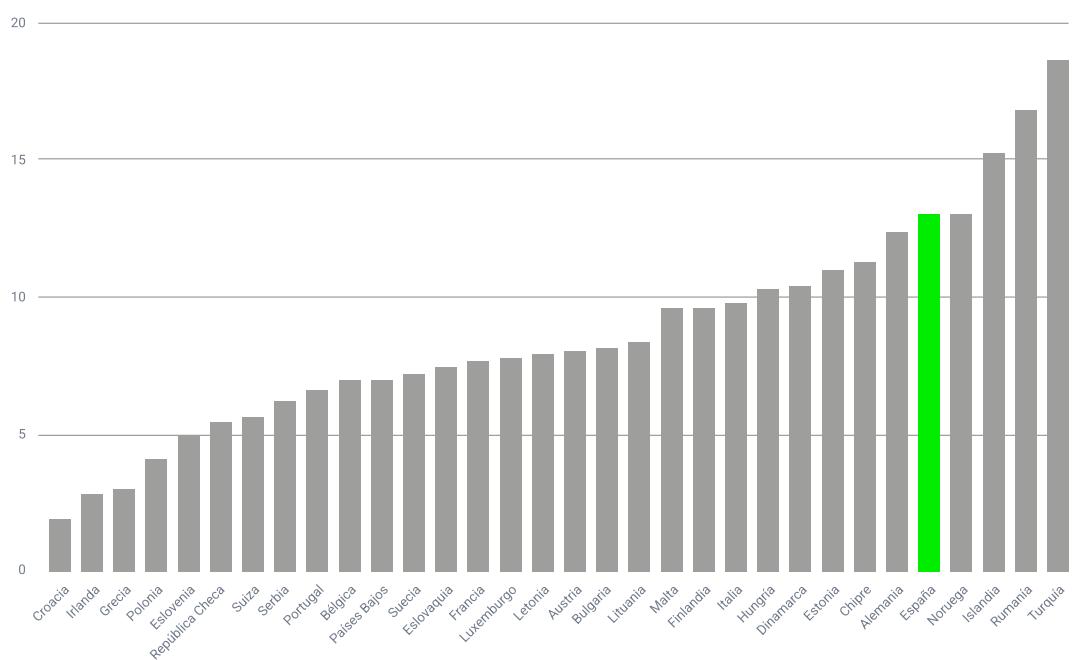
GRÁFICO 2. OCUPACIÓN PROFESIONAL



Fuente: elaboración propia con datos de INE

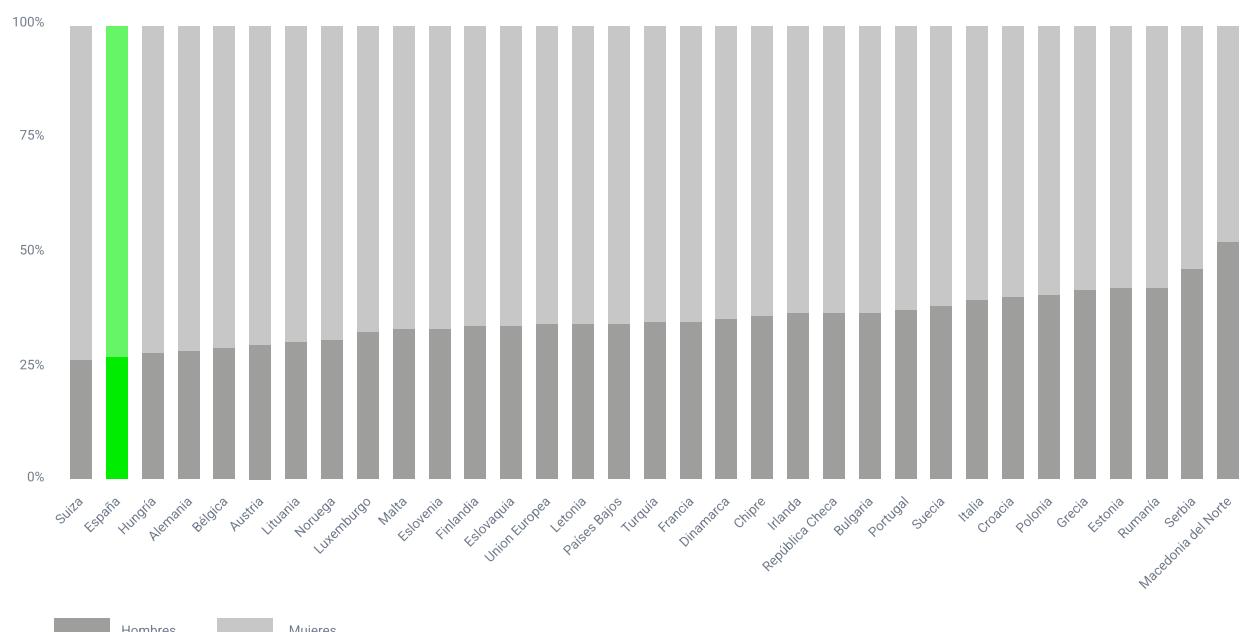
Brecha en los estudios. Aunque el 50,5% de los jóvenes españoles entre 25 y 34 años tienen estudios terciarios, la tasa de abandono escolar temprano es la segunda más alta de la Unión Europea con un 13,9%.

GRÁFICO 3. TASA DE ABANDONO ESCOLAR TEMPRANO



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat.

GRÁFICO 4. DESIGUALDAD STEM



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat.

DIMENSIONES CLAVE DEL DESAFÍO

COHESIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES FORMATIVAS

Uno de los pilares fundamentales para garantizar una formación efectiva y equitativa es **asegurar la cohesión social y la igualdad de oportunidades en el acceso y aprovechamiento de las trayectorias formativas**. En este sentido, el grupo de trabajo identificó diversos retos que requieren atención inmediata para ofrecer un sistema educativo que no deje a nadie atrás y que prepare a todos los jóvenes para los retos del futuro.

- La desvinculación prematura de los estudios. Afecta especialmente a jóvenes de entornos socioeconómicos más vulnerables, quienes a menudo se ven obligados a abandonar el sistema educativo sin completar su formación básica. No solo limita las posibilidades laborales de los jóvenes, sino que también incrementa las desigualdades sociales y las brechas en el acceso a recursos que puedan mejorar su calidad de vida.

- El acceso igualitario a oportunidades de formación y empleo. A pesar de los avances en políticas de inclusión, aún persisten barreras estructurales que impiden a ciertos colectivos acceder a los mismos recursos formativos y a las mismas oportunidades profesionales que otros, lo que perpetúa la desigualdad en términos de oportunidades. Hay que asegurar que todos los jóvenes, independientemente de su origen o situación, puedan acceder a formación de calidad es clave para fomentar una sociedad más inclusiva y cohesionada.

- Mejorar la empleabilidad de los jóvenes a través de formación habilitante. La formación habilitante no debe centrarse únicamente en conocimientos teóricos, también debe proporcionar habilidades prácticas y específicas que faciliten la transición al

mundo laboral. Esto implica un enfoque más cercano al mercado de trabajo, mediante programas de formación que estén alineados con las necesidades reales de las empresas y sectores emergentes, y que se adapten a la evolución constante de las demandas laborales.

- Inclusión de generaciones nacidas en la diversidad. En las últimas décadas, las ciudades han visto una gran diversidad cultural debido a la inmigración y a los movimientos migratorios internos. Es fundamental que el sistema educativo promueva la integración de todos los jóvenes, garantizando que aquellos que provienen de entornos diversos y multilingües tengan las mismas oportunidades de acceder y prosperar en el sistema educativo. Esto no solo beneficia a los jóvenes en términos de igualdad de oportunidades, sino que también fortalece la cohesión social, al fomentar el respeto mutuo y la integración de diferentes culturas.

- Refuerzo de la orientación profesional temprana y el rol de las empresas. Persiste una carencia generalizada en la orientación profesional temprana y continuada, lo que dificulta que muchos jóvenes identifiquen sus intereses, talentos y opciones reales de inserción laboral, especialmente aquellos sin redes de apoyo o referentes profesionales.

En este proceso, las empresas deben asumir un rol más activo, participando en la socialización del ecosistema productivo, co-diseñando itinerarios educativos ajustados a la realidad del tejido económico y colaborando con centros formativos en tareas de orientación vocacional y profesional.

DESARROLLO DE CAPACIDADES TRANSVERSALES

En el contexto educativo y formativo actual, uno de los mayores desafíos es el **desarrollo de capacidades transversales que permitan a los jóvenes no solo adaptarse al entorno laboral actual, sino también sobresalir en un mundo en constante cambio**. Estas habilidades, más allá del conocimiento técnico específico, abarcan competencias como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, la capacidad de trabajar en equipo, el pensamiento crítico y la adaptabilidad. Son esenciales para la empleabilidad, pero también para el crecimiento personal y la integración en una sociedad diversa y dinámica.

Por otro lado, estas capacidades se ven condicionadas por elementos culturales más amplios. Las preferencias y actitudes de muchos jóvenes no son únicamente fruto de su etapa vital, sino reflejo de una cultura dominante que atraviesa a toda la sociedad, y que en ocasiones muestra baja tolerancia al riesgo, escasa valoración del esfuerzo a largo plazo o reticencia hacia trayectorias inciertas como el emprendimiento. Esta mentalidad subraya aún más la necesidad de fortalecer estas competencias desde una perspectiva integral, formativa y transformadora.

En este sentido, el Grupo de Trabajo identificó diversos retos vinculados a esta dimensión

-La certificación de habilidades. A menudo, las habilidades adquiridas fuera del marco educativo formal o mediante experiencias informales no están suficientemente reconocidas por los sistemas tradicionales de certificación. Este vacío puede limitar las oportunidades laborales para los jóvenes que, aunque posean una amplia gama de habilidades valiosas, carecen de la validación formal necesaria para que esas competencias sean reconocidas en el mercado laboral.

- Fomento de la cultura emprendedora. En un entorno laboral cada vez más incierto, la capacidad para generar nuevas ideas, transformar desafíos en oportunidades y tomar riesgos calculados es un atributo altamente valorado. Uno de los grandes retos actuales es la escasa implantación de una cultura emprendedora real entre los jóvenes, derivada de una cultura dominante en la sociedad, y también en buena parte del sistema educativo, que tiende a penalizar el error, a priorizar la seguridad frente a la iniciativa propia y a mostrar una baja tolerancia al riesgo. Esta mentalidad actúa como barrera para el emprendimiento, dificultando que los jóvenes se planteen esta vía como opción vital o profesional.

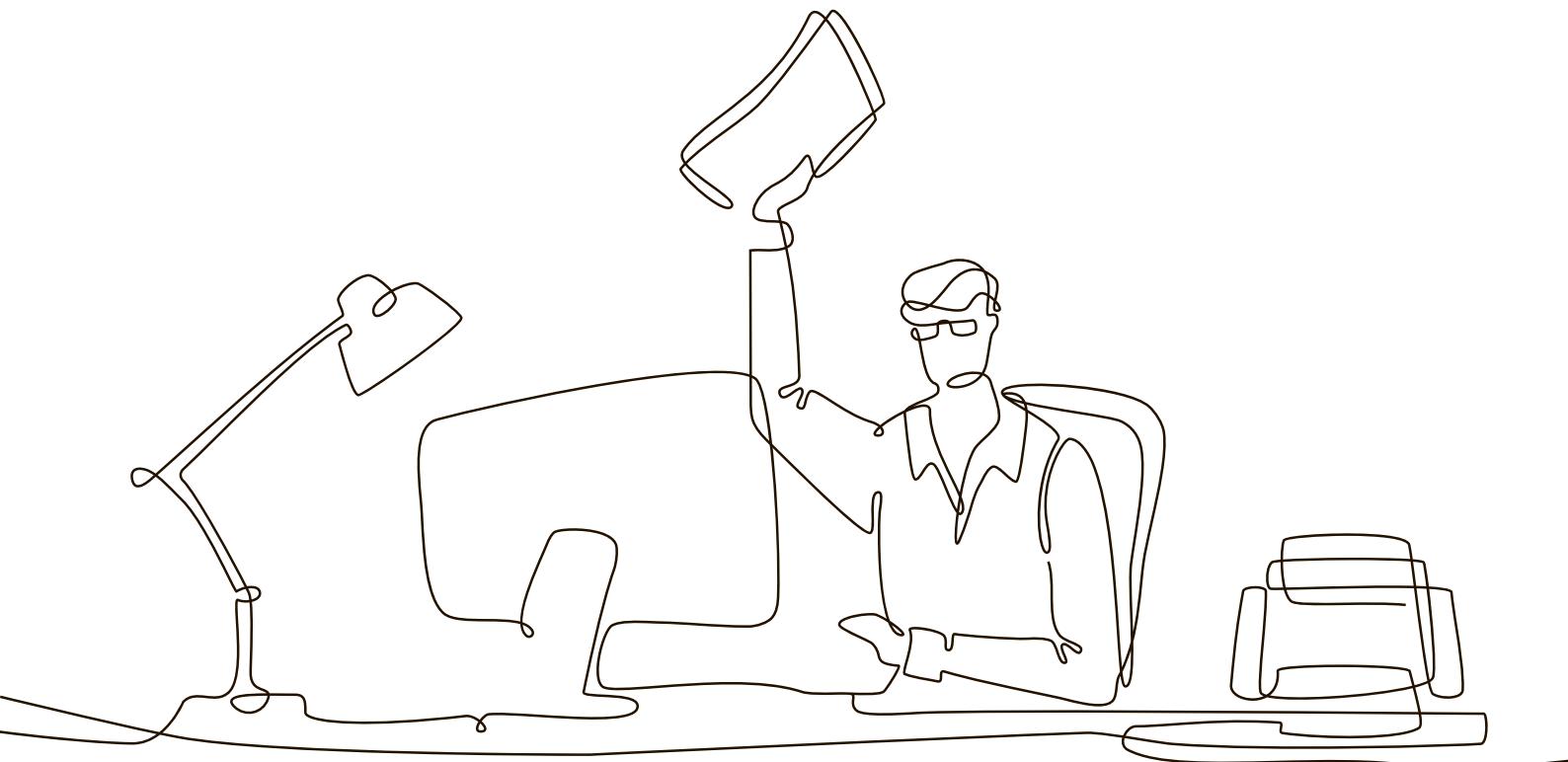
Para revertir esta situación, resulta clave integrar la promoción de la cultura emprendedora desde edades tempranas y de forma transversal en todos los niveles formativos para, además de socializar conocimientos técnicos vinculados a esta disciplina, se promueva también el pensamiento creativo, la resiliencia, la gestión del fracaso y la capacidad para detectar oportunidades.

A su vez, resulta vital destacar y dar a conocer la relevancia del ecosistema emprendedor local y sus recursos como motor de activación del talento joven (incubadoras, aceleradoras, centros de innovación etc.) ya que, cuando estos entornos están bien conectados con el sistema educativo pueden convertirse en catalizadores de transformación y talento.

- Adaptación a los nuevos desarrollos

tecnológicos. Los nuevos desarrollos tecnológicos representan tanto una oportunidad como un reto. La rápida evolución de la tecnología está transformando el mercado laboral, creando nuevas profesiones y transformando las existentes. Sin embargo, muchas veces los sistemas educativos no avanzan al mismo ritmo, lo que genera una desconexión entre las competencias enseñadas y las competencias requeridas por el mercado.

La adaptación a estos avances no solo prepara a los jóvenes para los trabajos del futuro, sino que también fomenta la innovación y el liderazgo en un mundo globalizado y digitalizado. Por ello resulta fundamental entre otros fomentar la enseñanza de habilidades digitales, integrar el uso de tecnologías disruptivas tales como la inteligencia artificial, la ciberseguridad o la robótica en los itinerarios formativos etc.



CONEXIÓN EDUCACIÓN – MERCADO LABORAL

Uno de los desafíos más significativos en el ámbito formativo es garantizar que la educación esté alineada con las necesidades dinámicas y cambiantes del mercado laboral. En un contexto donde la globalización, los avances tecnológicos y las transformaciones económicas son cada vez más rápidos, la formación debe adaptarse constantemente para preparar a los jóvenes para los empleos del presente y del futuro. En este sentido, el grupo de trabajo identificó diversos retos vinculados a esta dimensión

- Potenciación de sectores estratégicos. Las ciudades deben identificar y fortalecer los sectores clave que son pilares económicos para su desarrollo. La educación debe alinearse con estas prioridades, proporcionando a los jóvenes los conocimientos y las habilidades necesarias para integrarse y prosperar en estos entornos urbanos y contribuyan activamente a su innovación y crecimiento. Esta alineación entre educación y economía local no solo potencia la empleabilidad de los jóvenes, sino que también mejora la competitividad de las ciudades y regiones.

- La adaptación a las necesidades del mercado. A menudo, los sistemas educativos tardan en incorporar las nuevas demandas del mercado. Las universidades, escuelas de formación profesional y centros educativos en general deben estar más conectados con las empresas y los cambios en el mercado laboral. La cooperación público-privada es clave para desarrollar currículos más flexibles y actualizados, que reflejen de manera precisa las competencias que las organizaciones buscan en los jóvenes.

- La adaptación a la volatilidad del entorno. El mercado laboral global es cada vez más impredecible, con cambios rápidos y disruptivos que afectan a casi todos los sectores. La educación debe ser capaz de ofrecer a los jóvenes no solo competencias técnicas, sino también la ca-

pacidad de adaptarse a entornos inestables, gestionando la incertidumbre y los cambios constantes. La resiliencia y la flexibilidad se han convertido en competencias tan necesarias como las habilidades técnicas.

- La transición orgánica al mercado laboral.

La brecha entre el sistema educativo y el mundo profesional se puede superar mediante políticas que favorezcan una transición más fluida, conectando de manera efectiva a los jóvenes con oportunidades laborales. Esto no solo incluye programas de prácticas y formación dual, sino también el desarrollo de plataformas que faciliten el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo, promoviendo un acompañamiento desde la educación hasta el primer empleo. La transición debe ser un proceso gradual que proporciona las herramientas para tener éxito en sus nuevas trayectorias profesionales.

Una barrera estructural relevante es la escasa existencia de itinerarios definidos y fluidos que permitan el tránsito entre la formación y el entorno laboral. Aunque existen iniciativas como la formación dual o las prácticas profesionales, muchas veces su implementación es limitada o puntual. Además, la legislación laboral actual presenta rigideces que dificultan una mayor movilidad entre ambos mundos, especialmente en lo que respecta a la contratación flexible de jóvenes en entornos de aprendizaje profesional.

- Débil conexión con las pymes. A pesar de su papel central en el tejido empresarial, las pequeñas y medianas empresas (pymes) suelen estar poco integradas en los circuitos formativos. Esto limita las oportunidades de vinculación laboral para los jóvenes y reduce la capacidad de estas organizaciones para atraer nuevo talento. Es fundamental fortalecer la colaboración entre centros educativos y pymes, facilitando mecanismos ágiles para la acogida de alumnado, el diseño conjunto de programas formativos, y la implicación de estas empresas en procesos de orientación y mentoría.

MIDIENDO LA REALIDAD

Para avanzar hacia una formación más inclusiva, útil y adaptada al contexto actual, es imprescindible que cada ciudad conozca y mida su propia realidad. Disponer de indicadores relevantes permite no solo identificar con precisión los principales desafíos que enfrenta la juventud en el ámbito educativo y laboral, sino también diseñar políticas y actuaciones más eficaces, basadas en evidencias concretas.

Además, estos datos ayudan a visibilizar las desigualdades existentes entre barrios, géneros o grupos sociales, así como a entender mejor la conexión entre los sistemas de formación y las dinámicas del mercado laboral.

Medir es el primer paso para actuar, y hacerlo desde una perspectiva local permite desarrollar respuestas más alineadas con las necesidades reales del entorno y de los propios jóvenes.

Además, en aquellos casos en los que no existan marcos de referencia comunes para ciertos indicadores, es igualmente relevante que las organizaciones impulsen procesos internos de reflexión sobre cómo abordarlos. Aunque no sea posible establecer comparaciones externas, disponer de datos propios permite hacer seguimiento de la evolución, detectar tendencias y adaptar las acciones estratégicas de forma más ajustada a la realidad y objetivos de cada entidad.

INDICADOR	¿POR QUÉ MEDIRLO?
Nº centros educativos	Mide la capacidad educativa de la ciudad, proporcionando una visión de la infraestructura formativa disponible para los jóvenes.
Nº de alumnos matriculados	Permite conocer el acceso y la participación de los jóvenes en el sistema educativo.
Nº de grados universitarios y módulos FP ofertados	Ayuda a entender si la oferta educativa responde a las necesidades del mercado laboral y si está alineada con las competencias que demanda la economía local.
Inserción al mercado laboral de los alumnos universitarios y de FP	Indica la eficacia de los programas educativos en la integración de los jóvenes al mercado laboral y la adecuación de los contenidos a las demandas del sector empresarial.
Tasa de abandono escolar prematura	Refleja la efectividad de las políticas educativas y de retención, siendo un indicador crítico para garantizar que los jóvenes completen su educación básica y secundaria.
Tasa de jóvenes NEET (Not in Education, Employment or Training)	Mide cuántos jóvenes no están recibiendo formación ni están empleados, lo que indica posibles fallos en el sistema educativo o en el mercado laboral que impiden su inclusión.
Población activa joven	Permite evaluar la participación de los jóvenes en el mercado laboral y cómo se inserta en la economía local.
Tasa de desempleo y perfil de jóvenes desempleados/as	Ayuda a identificar las dificultades que enfrentan los jóvenes para acceder al empleo. Además, permite identificar la existencia de colectivos vulnerables entre los jóvenes. Puede reflejar una desconexión entre el sistema educativo y las necesidades del mercado laboral.
Frecuencia de uso de las nuevas tecnologías	Mide el grado de familiarización de los jóvenes con las herramientas tecnológicas, clave para su preparación en un mercado laboral cada vez más digital y automatizado.
Índice de desajuste de habilidades (falta un marco de trabajo)	Permite identificar las discrepancias entre las habilidades adquiridas a través de la formación y las habilidades realmente demandadas en el mercado laboral, lo que ayuda a orientar mejor los currículos.
Nivel académico de la población por género, edad y barrio	Ayuda a identificar desigualdades en el acceso a la educación, lo que puede ser clave para desarrollar políticas que promuevan la equidad en la formación y la inserción laboral.
Número de alianzas con agentes externos	Mide el grado de cooperación entre el sistema educativo, el sector privado y otras instituciones.
Participación en programas de formación interna	Permite conocer el grado de compromiso de las organizaciones y las empresas con la capacitación de los jóvenes.
Retorno del talento que ha estado en etapas "laborales" previas (prácticas etc.)	Mide el impacto de las prácticas y otros programas de inserción laboral previos, permitiendo evaluar su efectividad en la consolidación de la empleabilidad y el retorno de los jóvenes al empleo.
Aportación al PIB y el empleo de los diferentes sectores de actividad	Ayuda a evaluar cómo los sectores locales contribuyen a la economía y el empleo, lo que es esencial para enfocar la formación de los jóvenes hacia áreas con mayor potencial económico.
Indicadores de actividad propios	¿Qué hace mi organización respecto a este hito? ¿Cuál es el impacto real de las acciones que yo implemento? (participantes, empleo generado etc.)

CASOS INSPIRACIONALES

De entre las soluciones propuestas, destacan aquellas actuaciones y políticas que han buscado transformar el sistema formativo como vía para mejorar las oportunidades vitales y profesionales de la juventud. Estas iniciativas no solo inciden directamente en la empleabilidad y el desarrollo personal de los y las jóvenes, sino que también actúan como palanca para atraer talento, fortalecer la competitividad de los sectores estratégicos y dinamizar los ecosistemas urbanos desde una base más inclusiva, innovadora y sostenible.

POLO DE CONTENIDOS DIGITALES

El Polo Nacional de Contenidos Digitales es una entidad pública dependiente del Ayuntamiento de Málaga que tiene como objetivo fomentar el emprendimiento y generar un ecosistema fuerte en torno a los videojuegos, la realidad virtual y la producción audiovisual (Media and Entertainment).

Creado en 2017, el Polo es un proyecto impulsado por Red.es que se ha configurado como un espacio de innovación y laboratorio de tendencias donde se desarrollan ideas o proyectos pertenecientes al sector de los contenidos digitales y sus sectores auxiliares.

Situado en el complejo de la antigua Tabacalera de Málaga, además de haber contribuido a la revitalización de este espacio urbano singular, se ha convertido en un espacio de referencia tanto para la ciudadanía como para agentes del sector.

La actividad del Polo se organiza alrededor de 4 principales líneas de trabajo: emprendimiento, formación, la organización de evento, y el refuerzo del ecosistema a través de múltiples servicios corporativos. Al convivir en un mismo entorno la capacitación, el desarrollo de ideas y el contacto directo con empresas del sector, se facilita una experiencia de aprendizaje real, conectada con el mundo profesional y adaptada a los ritmos y motivaciones de la juventud.

TRANSFORMAR EL DESAFÍO EN OPORTUNIDAD: FORMACIÓN PARA REENGANCHAR AL TALENTO JOVEN

Málaga arrastraba históricamente tasas elevadas de abandono escolar y niveles de cualificación media-baja en buena parte de su población joven. Frente a este desafío, el Polo ha generado una oferta formativa práctica, innovadora y orientada a sectores atractivos para la juventud, lo que ha contribuido a reenganchar a jóvenes desvinculados del sistema educativo tradicional, ofreciéndoles itinerarios con salidas profesionales reales y motivadoras.

UN MODELO DE GOBERNANZA ÚNICO

El Polo de Contenidos Digitales de Málaga se distingue por un modelo de gestión único, innovador y flexible, diseñado específicamente para responder a las necesidades del talento joven. Ofrece formación gratuita, metodologías prácticas y horarios adaptados, lo que facilita el acceso a perfiles diversos, incluidos aquellos tradicionalmente desvinculados del sistema educativo.

A esta propuesta se suma una inversión cercana a los 5,7 millones de euros destinada a la rehabilitación del espacio y su equipamiento con tecnología puntera. En sus 12.000 metros cuadrados, el Polo alberga herramientas de vanguardia como guantes de realidad virtual, trajes de captura de movimiento o gafas de Realidad Virtual, disponibles para los usuarios en formato de préstamo gratuito.

Este entorno inclusivo y tecnológicamente avanzado se articula como un ecosistema completo en el que conviven formación, incubación, emprendimiento y empresa. Gracias a una gestión pública ágil y abierta a la colaboración con el tejido empresarial, el Polo mantiene su capacidad de adaptación constante a las tendencias del mercado y a los intereses reales de la juventud.

IMPACTO

Desde 2019, el Polo de Contenidos Digitales de Málaga ha formado a más de 8.900 estudiantes, acumulando más de 414.000 horas de formación a través de más de 250 cursos especializados. Estos datos reflejan no solo la magnitud del proyecto, sino también su capacidad de generar un impacto real y sostenido en la capacitación del talento joven.

Uno de los logros más relevantes es su capacidad para atraer a jóvenes tradicionalmente desvinculados del sistema educativo, ofreciéndoles itinerarios formativos con salidas profesionales reales. Asimismo, destaca la alta participación femenina en sus programas, que en 2024 alcanzó el 44,43%, un dato especialmente significativo en sectores donde la brecha de género sigue siendo notable.

Este impacto ha sido posible gracias a una red de colaboración estratégica con entidades de primer nivel como la Fundación Telefónica, la Universidad de Málaga, RTVE o Unreal Engine,

entre otras. Estas alianzas permiten ofrecer una formación de alto valor añadido, conectada con las últimas tendencias tecnológicas y con fuertes vínculos con el mercado laboral.

Del mismo modo, la integración de formación, incubación, emprendimiento y empresa ha permitido que el Polo sea una parte fundamental de la atracción de empresas y proyectos a la ciudad, que desde 2019 se hayan pasado por el servicio de incubadora más de 614 proyectos y que el ayuntamiento genere 2,45€ adicionales por cada euro invertido.

CLAVES DE ÉXITO

- Diseño del polo y sus servicios en base a las necesidades reales de los usuarios
- Modelo Colaborativo
- Integración en un mismo espacio de la formación, incubación, emprendimiento



EL CONVENT DE BARCELONA ACTIVA

El Convent de Barcelona Activa es un equipamiento especializado y pionero, concebido como un servicio permanente, universal, innovador y próximo, que acompaña a personas menores de 30 años en su transición del sistema educativo al mercado de trabajo y en sus primeras etapas profesionales, facilitando un acceso efectivo y de calidad al empleo.

Este espacio destaca por ofrecer servicios especializados y personalizados, adaptados a las necesidades reales del colectivo joven, con un enfoque cercano, innovador y abierto. El trato individualizado y el diseño de itinerarios flexibles permiten responder de forma ajustada a cada situación y expectativa, promoviendo la activación y el empoderamiento juvenil.

El Convent nace como respuesta a una situación estructural que limita las oportunidades laborales de la juventud menor de 30 años: tasas de desempleo que triplican la media de la ciudad, retraso en la incorporación al mercado laboral, y condiciones de empleo marcadas por la precariedad, la parcialidad involuntaria, la temporalidad y los bajos salarios.

Ante este contexto, se decidió superar el enfoque tradicional basado en programas fragmentados (orientación, formación e intermediación) para construir un modelo integral, con servicios permanentes, flexibles, especializados y dirigidos exclusivamente a personas jóvenes. De este modo, se genera un espacio de referencia que interpela directamente a una juventud que muchas veces no se siente identificada con los dispositivos de empleo convencionales.

TRES OBJETIVOS Y UNA MISIÓN CLARA

- Ser el **espacio referente de los y las jóvenes** en su etapa de transición del mundo educativo al mercado laboral.

- **Atender las necesidades** de orientación profesional e inserción laboral de la población joven **de forma integral y personalizada**.

- **Articular un ecosistema de entidades, recursos existentes en la ciudad orientados a la inserción laboral del colectivo joven**, también en colaboración y con el compromiso del tejido productivo de la ciudad.

UN SERVICIO INTEGRAL COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS Y LAS JÓVENES

El Convent destaca por su carácter abierto y accesibilidad, por ello, el canal de entrada al servicio es un punto de información presencial y/o telemático en el que se atiende sin necesidad de cita previa.

Una vez un/a joven acude al Convent, este/a podrá disfrutar de un modelo de servicio flexible y modular que se adapta a las necesidades, perfilado y demanda de la persona joven. Dicho modelo de servicio incluye:

- Formación técnico-profesional y *upskilling*
- Formación para la capacitación digital
- Actividades grupales de capacitación para la búsqueda de empleo y el desarrollo de competencias transversales
- Formación en idiomas
- Itinerarios de orientación y formación para jóvenes en riesgo de abandono prematuro de los estudios y/o inactividad laboral
- Itinerarios de orientación para jóvenes con algún problema de salud mental que requieren de un acompañamiento integral
- Programa de orientación vocacional dirigido al alumnado de centros de secundaria obligatoria y postobligatoria

- Asesoramiento profesional
- Itinerarios de acompañamiento de orientación y búsqueda de empleo con tutor/a de referencia
- Coaching laboral.

Además, con el fin de garantizar la flexibilidad y proximidad de los servicios ofrecidos, A pesar de que el equipamiento de referencia es el Convent de Barcelona Activa, el servicio se ofrece en otros puntos de la ciudad donde existen equipamientos y servicios municipales que atienden a la población joven (puntos de información juvenil).

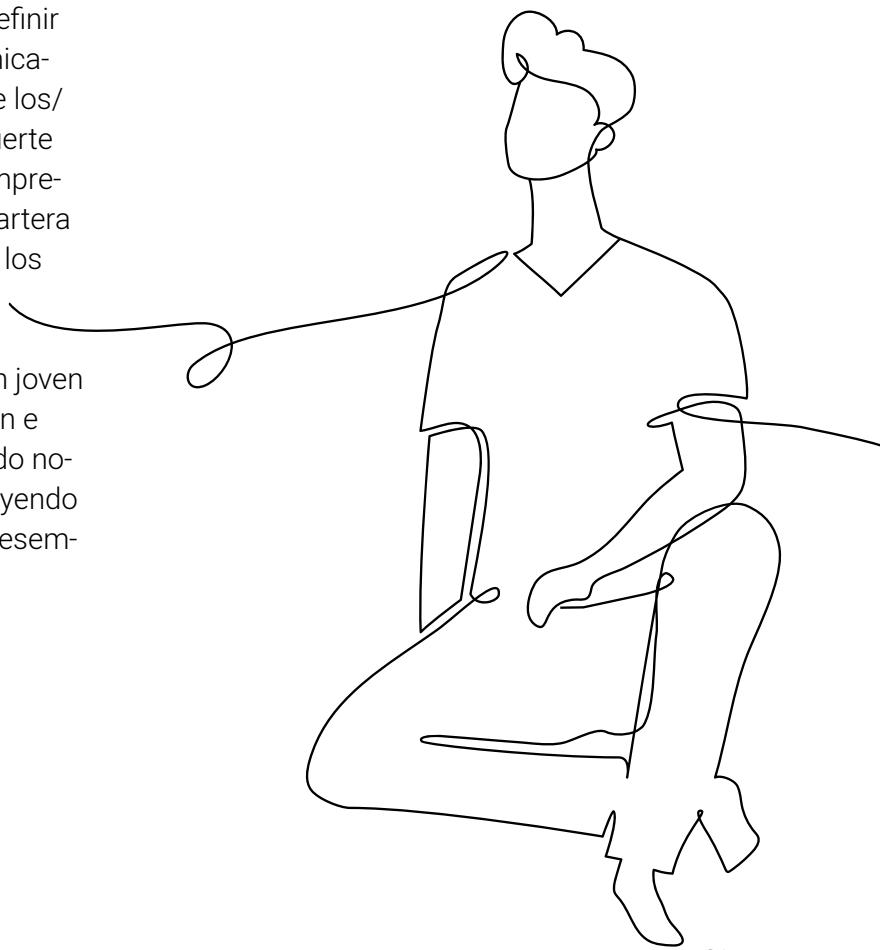
IMPACTO

Desde su puesta en marcha El Convent ha permitido posicionar Barcelona Activa como entidad de referencia para la población joven en temas de orientación laboral y búsqueda de empleo. Para lograrlo, además de poner a la disposición del colectivo joven un equipamiento como el Convent, ha sido necesario definir una estrategia y unos códigos de comunicación concretos para atraer la atención de los/las jóvenes de la ciudad y generar una fuerte red de colaboración e interacción con empresas del ecosistema para construir una cartera de servicios que de una respuesta real a los retos que los jóvenes afrontan.

Por ende, la participación de la población joven en los servicios de orientación, formación e inserción laboral se ha visto incrementado notoriamente en los últimos años, contribuyendo a su vez a la reducción de las tasas de desempleo juvenil y de precariedad laboral.

CLAVES DE ÉXITO

- Estudio de perfilado y necesidades de la población joven de la ciudad
- Diseño e implementación de un modelo y cartera adaptado a mi contexto
- Formación especializada al equipo técnico de atención directa a los jóvenes
- Estrategia y herramientas de comunicación adaptadas a los jóvenes
- Enraizamiento del equipamiento y el servicio con las entidades que ofrecen servicios dirigidos a la población joven



OTRAS EXPERIENCIAS

➤ Acciones formativas dirigidas a la activación sociolaboral de personas jóvenes desempleadas con baja cualificación

Ayuda destinada a la financiación de planes formativos compuestos por itinerarios de formación en competencias básicas, en competencias socio-personales y en competencias técnico-profesionales de nivel básico que favorezca el desarrollo personal y la inserción socioprofesional de las personas destinatarias de la formación.

➤ Agencia de Activación juvenil

Programa implementado por la agencia local de promoción económica y empleo del ayuntamiento de Gijón. Se trata de un programa dirigido a menores de 30 años que pretende facilitar la activación laboral a través de acciones de fomento de habilidades blandas, coaching, formaciones cortas, networking con empresas y PNLs/Vs Programas Europeos de Movilidad.

➤ Visitas a centros educativos

Visitas a centros educativos de educación primaria, secundaria y ciclos formativos que combinan la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación para abordar los desafíos del futuro a través del proyecto municipal de ciudad inteligente LUCE Gijón. Este programa tiene como objetivo promover un cambio en el modelo energético de la ciudad mediante el desarrollo tecnológico y la eficiencia energética, la participación ciudadana y la innovación social.

De esta forma y a través de actividades gamificadas, se pretende despertar el interés por profesiones que serán vitales en el futuro dese las edades más tempranas, que los jóvenes de nuestros centros educativos adquieran nuevos conocimientos y habilidades de forma amena y acercarles los nuevos desarrollos

tecnológicos y las posibilidades que estos brindan para resolver problemas reales.

➤ Cátedra Rafael da Ré-Tragsa

Cátedra firmada entre Tragsa y la Universidad Politécnica de Madrid, a través de la cual se busca crear un espacio docente y de investigación que disminuya la brecha entre la universidad y el mercado laboral, permitiendo a los estudiantes mejorar su inserción y beneficiarse de los servicios que ofrece la universidad, el sector y el propio grupo Tragsa.

Además, a través de este acuerdo de colaboración se ha creado un flujo de conocimiento y transferencia tecnológica en el ámbito de la ingeniería agraria y medioambiental.

Entre otras acciones la cátedra contempla la colaboración conjunta en programas formativos de postgrado, la concesión de becas, premios a proyectos fin de carrera, trabajos, y concursos de ideas, conferencias y seminarios etc.

➤ Colaboración con diversas organizaciones para la promoción de vocaciones STEAM entre las más jóvenes

Con el objetivo de incrementar el número de vocaciones STEAM entre las mujeres, BBVA mantiene acuerdos de colaboración con organizaciones como Inspiring Girls, Technovation o la Olimpiada Informática Femenina. Estas iniciativas buscan visibilizar referentes femeninos en ciencia y tecnología y despertar el interés por estas disciplinas desde edades tempranas entre un colectivo que históricamente ha estado infrarrepresentado en este tipo de disciplinas.

ACCESO AL MERCADO LABORAL Y DESARROLLO PROFESIONAL

HITO 2.

CONTEXTO GENERAL

El empleo representa mucho **más que una fuente de ingresos: es una palanca clave para la autonomía personal, la estabilidad emocional y el desarrollo de un proyecto vital propio**. A su vez, garantizar una inserción laboral de calidad permite reducir brechas sociales, ofrecer mayores oportunidades de progreso personal y profesional, y reforzar el dinamismo económico y la cohesión social en el ámbito urbano.

Sin embargo, el acceso al empleo y la consolidación de trayectorias profesionales sostenibles sigue siendo un reto para buena parte de la juventud. A este escenario se suman tendencias **como el envejecimiento de la población, que plantea desafíos importantes en términos de planificación de la sucesión generacional, transferencia de conocimiento y renovación del talento en las organizaciones**.

Además, las **crecientes diferencias intergeneracionales en valores, motivaciones y estilos de trabajo** pueden generar tensiones y dificultar la cohesión dentro de los equipos. Por ello, se vuelve esencial fomentar entornos laborales basados en el respeto mutuo, la colaboración y el aprendizaje intergeneracional, que reconozcan y valoren la diversidad como un activo estratégico.

Por otra parte, la **cronificación del desempleo en determinados colectivos** (personas jóvenes sin cualificación, mujeres, personas migrantes o quienes residen en barrios con mayores niveles de vulnerabilidad) sigue generando importantes brechas de inclusión y desarrollo.

El desempleo juvenil continúa siendo un indicador clave para entender los retos de acceso al mercado laboral en muchas ciudades. Si bien se han dado avances en políticas activas de empleo y en la modernización de los sistemas formativos, persisten ciertas barreras

estructurales que dificultan una transición fluida desde la educación al mundo profesional. Además, sigue siendo necesario mejorar la **calidad del empleo juvenil**, apostando por fórmulas que reduzcan la temporalidad y la parcialidad no deseada, y que permitan a los y las jóvenes desarrollar proyectos de vida autónomos y sostenibles.

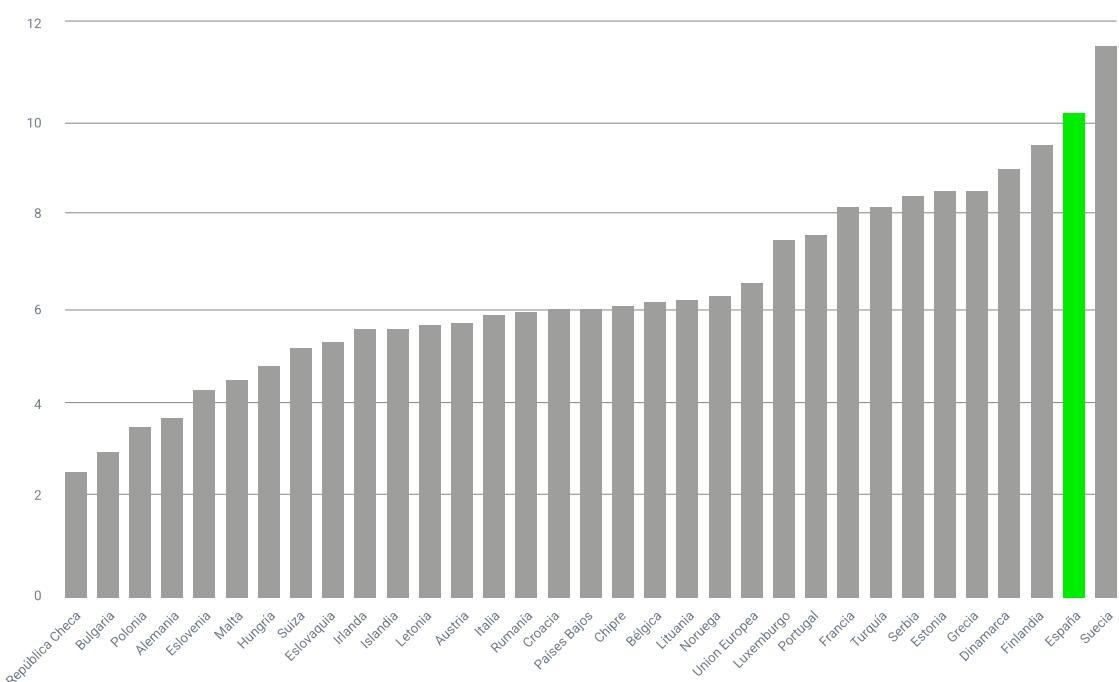
Al mismo tiempo, los jóvenes demandan **culturas organizacionales más horizontales, flexibles y con propósito, donde puedan sentirse escuchados, desarrollarse profesionalmente y crecer como personas**. Apostar por una cultura laboral positiva y adaptativa, capaz de responder a estas expectativas, es hoy una condición imprescindible para retener talento, mejorar el bienestar en el trabajo y construir equipos más resilientes y comprometidos.

CIFRAS CLAVE DEL DESAFÍO

El futuro del empleo es de alta cualificación. Casi la mitad del total de puestos vacantes, incluidos los reemplazos de puestos vacantes hasta 2030 necesitarán un alto nivel de calificación. Tan sólo un 18% de las ofertas de empleo futuras serán para trabajadores con baja calificación.

El paro juvenil. La tasa de paro juvenil en España está en el 20,85% y la de actividad se encuentra en 56,29% para jóvenes de entre 16 y 29 años.

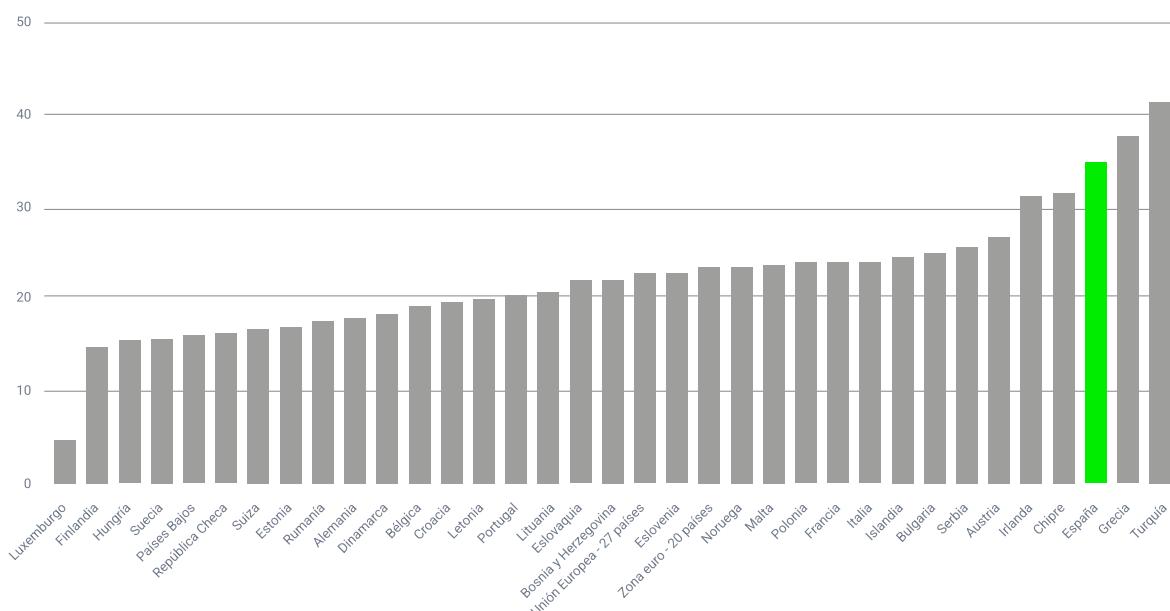
GRÁFICO 5. TASA DE PARO JUVENIL



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat.

La calidad del empleo generado pone en riesgo de vulnerabilidad a los jóvenes. El salario mediano de una persona joven en el cuarto trimestre de 2023 estaba en 1.050,77€, evidenciado por una tasa de riesgo de pobreza que afecta a 3 de cada 10 jóvenes en España.

GRÁFICO 6. TASA DE SOBRECUALIFICACIÓN



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat.

DIMENSIONES CLAVE DEL DESAFÍO

COHESIÓN, NO DISCRIMINACIÓN Y ACCESO IGUALITARIO A OPORTUNIDADES LABORALES

El acceso al mercado laboral debe ser una puerta abierta para todas las personas, independientemente de su origen, género, orientación sexual, o situación socioeconómica. Sin embargo, en la práctica, diversas barreras siguen limitando las oportunidades de empleo para muchos colectivos vulnerables. Entre ellos, se encuentran personas con discapacidad, migrantes, mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados, jóvenes en situaciones de desventaja social o personas en riesgo de exclusión. En este sentido, el grupo de trabajo identificó el siguiente reto vinculado a esta dimensión:

- Garantizar un acceso igualitario a las oportunidades laborales. Garantizar un acceso igualitario a las oportunidades laborales implica asegurar la no discriminación efectiva en los procesos de contratación, promoción y desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

Para lograrlo, tanto las políticas públicas como las estrategias empresariales deben ir más allá de la mera inserción laboral. Es esencial fomentar el desarrollo y la proyección profesional de todas las personas, eliminando obstáculos como los prejuicios, la escasa oferta de formación adaptada o la falta de entornos laborales inclusivos y flexibles que atiendan a la diversidad de trayectorias y necesidades.

Promover la igualdad de oportunidades no solo fortalece la cohesión social, sino que también impulsa el dinamismo económico de las ciudades, al permitir que todo el talento —independientemente de su origen o situación personal— pueda contribuir plenamente al desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

- Adaptación al marco legislativo. En un contexto de alta competencia entre territorios y organizaciones por atraer y fidelizar talento, el conocimiento y la capacidad de adaptación al marco normativo laboral se vuelven factores estratégicos. Sin embargo, el marco actual sigue siendo poco flexible y, en muchos casos, no responde con agilidad a las nuevas dinámicas del mercado de trabajo. Esta situación se agrava en el ámbito internacional: la disparidad entre legislaciones de distintos países —incluidos los de la Unión Europea— y la excesiva burocracia dificultan la movilidad de las personas jóvenes, limitan sus experiencias formativas y laborales en el extranjero, y restringen su conexión con ecosistemas laborales diversos.

Esta rigidez normativa no solo reduce las oportunidades individuales de desarrollo, sino que también afecta a la capacidad de las organizaciones para acceder al talento necesario, frena la internacionalización del capital humano y merma la competitividad de los territorios.

TRANSICIÓN ORGÁNICA AL MERCADO LABORAL

La transición desde el sistema educativo hacia el mercado laboral representa uno de los momentos clave en la vida de cualquier joven, y asegurar que este proceso sea fluido y eficaz es fundamental para su desarrollo profesional y personal. En este sentido, el grupo de trabajo identificó diversos retos vinculados a esta dimensión:

- Maximizar la incorporación al mercado laboral.

El objetivo no debe centrarse únicamente en aumentar el número de personas que acceden al empleo, sino también en mejorar la calidad de esa incorporación. Esto implica asegurar que las nuevas contrataciones se produzcan en entornos que promuevan el desarrollo profesional, la estabilidad y la conciliación, favoreciendo trayectorias laborales sostenibles a largo plazo.

Disminuir la rotación laboral. Disminuir la rotación laboral durante los primeros años de empleo es clave, no solo para la estabilidad de las organizaciones, sino también para el bienestar y el desarrollo de los/ las jóvenes. Fomentar la fidelización de los talentos requiere un entorno de trabajo atractivo, con oportunidades de crecimiento, mentorización y una cultura inclusiva.

- Garantizar una transición orgánica al mercado laboral.

Garantizar una transición orgánica al mercado laboral. Garantizar una transición orgánica al mercado laboral supone facilitar trayectorias profesionales coherentes, no determinadas por factores externos o rupturas forzadas, sino construidas en función de la formación recibida, las aspiraciones personales y las oportunidades reales del entorno. Para lograrlo, es clave alinear y promover una estrecha colaboración entre el ámbito educativo y el mercado laboral.

- El reskilling y el upskilling. La recualificación y la obtención de nuevas habilidades se presentan como soluciones clave en un mundo laboral que cambia rápidamente. En este contexto, las empresas no solo demandan competencias técnicas, sino también habilidades blandas, creatividad y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y entornos. A través de la inversión en formación continua y programas de desarrollo, las organizaciones pueden contribuir a reducir el gap entre las habilidades disponibles y aquellas que demanda el mercado.

- Marca empleadora e itinerarios personalizados.

Las empresas que ofrecen claridad en cuanto a las trayectorias profesionales, el aprendizaje continuo y la inclusión de los empleados en procesos de toma de decisiones se convierten en destinos atractivos para los jóvenes en busca de un empleo que aporte algo más que una remuneración.

GARANTIZAR UN EMPLEO DE CALIDAD

El acceso a un empleo de calidad sigue siendo una de las principales preocupaciones de la juventud. Sin embargo, el concepto de "calidad" ha evolucionado: hoy, las personas jóvenes no solo valoran la estabilidad o el salario, sino también aspectos como la flexibilidad, la posibilidad de conciliar vida personal y profesional, el propósito del trabajo o el ambiente laboral. En un contexto donde el desarrollo profesional y personal se entrelazan cada vez más, construir trayectorias que integren ambas dimensiones es fundamental para atraer y fidelizar talento joven.

A menudo se señala que la juventud muestra un menor compromiso con las organizaciones. ¿Es realmente así? ¿Estamos ante un cambio de valores o frente a una respuesta adaptativa a entornos laborales marcados por la precariedad y la falta de perspectivas a largo plazo?

En un contexto en el que construir entornos laborales más justos, estables y significativos, en los que el talento joven pueda no solo incorporarse, sino también desarrollarse y permanecer resulta vital, el grupo de trabajo identifica los siguientes retos.

- Estabilidad y no precariedad. A menudo se señala que la juventud muestra un menor compromiso con las organizaciones. ¿Es realmente así? ¿Estamos ante un cambio de valores o frente a una respuesta adaptativa a entornos laborales marcados por la precariedad y la falta de perspectivas a largo plazo? La realidad es que la temporalidad y la inestabilidad siguen siendo características demasiado frecuentes en los empleos destinados a jóvenes, lo que condiciona profundamente sus expectativas y comportamientos.

Esta precariedad no debe normalizarse. Es imprescindible ofrecer alternativas más estables, con contratos seguros y trayectorias

profesionales que permitan el crecimiento y el desarrollo personal a medio y largo plazo. La falta de estabilidad no solo afecta el bienestar económico de los jóvenes, sino que también impacta negativamente en su salud mental, su motivación y su sentido de pertenencia, alimentando dinámicas de rotación y desvinculación. Garantizar condiciones laborales dignas es, por tanto, una de las claves para construir relaciones más sólidas, equitativas y duraderas entre la juventud y las organizaciones.

- Nuevas modalidades de empleo y jornadas laborales flexibles. Las opciones de trabajo remoto, los horarios flexibles y las jornadas laborales reducidas pueden mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional, especialmente para las nuevas generaciones que valoran más el bienestar integral y la flexibilidad en sus empleos. Sin embargo, estas modalidades deben estar bien gestionadas para evitar la sobrecarga de trabajo y garantizar la equidad en las oportunidades.

- Alinear las expectativas del talento joven con las oportunidades laborales. El matching con las expectativas de los jóvenes es un desafío clave para garantizar que los jóvenes encuentren trabajos que no solo les ofrezcan estabilidad económica, sino también oportunidades de desarrollo personal y profesional. Las organizaciones deben ser conscientes de las expectativas de las nuevas generaciones, quienes buscan trabajos con propósito, flexibilidad y oportunidades de crecimiento. Alinear estas expectativas con las oportunidades ofrecidas por las organizaciones puede resultar en un entorno laboral más satisfactorio y motivador.

- Marca empleadora y los entornos de trabajo positivos. Construir un entorno laboral inclusivo y positivo es fundamental para que los empleados se sientan respetados, valorados y acompañados en su desarrollo profesional. Un entorno saludable favorece

el bienestar general, mejora la productividad y fortalece la cohesión entre equipos. Además, esto permite incrementar el sentido de pertenencia de los empleados, aumentar su compromiso y la motivación.

Resulta vital que las organizaciones sean capaces de integrar y transmitir valores como la inclusión, la diversidad o el respeto mutuo, ya que estos no solo fomentan un ambiente laboral en el que todas las personas puedan prosperar, sino que también refuerzan la marca empleadora. Esta coherencia entre cultura organizacional y experiencia del empleado se convierte en un factor clave para atraer y fidelizar talento, especialmente entre las nuevas generaciones que valoran el propósito, la autenticidad y el compromiso social de las empresas.



MIDIENDO MI REALIDAD

Para abordar este reto, es fundamental disponer de herramientas de medición eficaces que permitan evaluar tanto el acceso de los jóvenes al mercado laboral como su desarrollo profesional en cada contexto urbano y organizativo. Contar con los indicadores adecuados ofrece una imagen precisa de las brechas existentes entre el sistema educativo y las oportunidades reales de empleo, ayudando a identificar con claridad las áreas que requieren intervención.

Cada organización debe definir un marco propio de indicadores que refleje las condiciones laborales de los jóvenes y su grado de integración en el mercado, considerando aspectos como la calidad del empleo, la estabilidad contractual o el acceso a itinerarios de crecimiento profesional.

Solo a través de una medición sistemática será posible diseñar estrategias más eficaces que optimicen los procesos formativos y amplíen las oportunidades laborales para los jóvenes, facilitando así su inserción en empleos que contribuyan a su bienestar y desarrollo de carrera dentro de las organizaciones.

Además, en aquellos casos en los que no existan marcos de referencia comunes para ciertos indicadores, es igualmente relevante que las organizaciones impulsen procesos internos de reflexión sobre cómo abordarlos. Aunque no sea posible establecer comparaciones externas, disponer de datos propios permite hacer seguimiento de la evolución, detectar tendencias y adaptar las acciones estratégicas de forma más ajustada a la realidad y objetivos de cada entidad.

INDICADOR	¿POR QUÉ MEDIRLO?
Tasas de actividad joven	Mide la proporción de jóvenes en edad de trabajar que están activos en el mercado laboral, ya sea empleándose o buscando empleo.
Tasa de ocupación joven	Indica el porcentaje de jóvenes empleados sobre la población joven activa, reflejando el grado de integración laboral.
Tasa de paro joven	Mide la proporción de jóvenes desempleados, proporcionando una visión clara de las dificultades de acceso al mercado laboral juvenil.
Perfil de los jóvenes desempleados	Permite identificar las características demográficas, educativas y sociales de los jóvenes desempleados, ayudando a personalizar políticas de empleo.
Jóvenes registrados como demandantes de empleo	Mide el número de jóvenes que buscan empleo activamente, reflejando el nivel de demanda de trabajo dentro del colectivo juvenil.
Tipo de empleos demandados	Ayuda a identificar las áreas y sectores en los que los jóvenes buscan empleo, permitiendo orientar la formación y políticas de empleo.
Contratación joven	Mide el volumen de contratos laborales firmados por jóvenes, proporcionando información sobre la atracción del mercado laboral hacia este grupo.
Perfil de los jóvenes contratados	Permite entender las características de los jóvenes que consiguen empleo, ayudando a evaluar si hay grupos subrepresentados o barreras estructurales.
Temporalidad de la contratación	Mide la proporción de contratos temporales en relación con los permanentes, evaluando la calidad del empleo disponible para los jóvenes.
Parcialidad de la contratación	Refleja el porcentaje de contratos a tiempo parcial, destacando si los jóvenes están accediendo a empleos a tiempo completo o con jornada reducida.
Tasa de rotación laboral juvenil	Indica el grado de estabilidad laboral entre los jóvenes. Una alta tasa de rotación puede sugerir inseguridad laboral o falta de oportunidades a largo plazo.
Renta personal	Mide el nivel de ingresos de los jóvenes, lo cual es esencial para evaluar su autonomía económica y capacidad de emprender un proyecto de vida independiente.
IPC y costo de la vida	El IPC y el costo de la vida son indicadores clave para entender el poder adquisitivo de los jóvenes en una ciudad. Ayudan a evaluar si los salarios de los jóvenes son suficientes para cubrir sus necesidades básicas, lo cual es esencial para garantizar la estabilidad económica y la autonomía personal de este colectivo.
Tasas de inserción de los diferentes ciclos formativos	Permite medir la efectividad de los programas de formación en términos de la inserción laboral de los jóvenes que los cursan.
Tasa de jóvenes con empleo acorde a su nivel educativo	Indica el grado de adecuación entre los estudios de los jóvenes y los trabajos que desempeñan, reflejando el éxito de la alineación entre la educación y el empleo.
Satisfacción con el empleo	Evalúa el bienestar de los jóvenes en sus trabajos, lo que influye en la retención de talento y la estabilidad laboral.
Tasa de promoción interna según género, origen y otras variables	Mide la equidad en las oportunidades de desarrollo y promoción dentro de las organizaciones, evaluando si existen barreras en función de género, origen u otras características.
Tiempo promedio antes de promoción interna	Ayuda a evaluar la rapidez con que los jóvenes tienen acceso a mayores responsabilidades o puestos dentro de sus organizaciones, lo que refleja las oportunidades de crecimiento.
Ratios de inserción tras la finalización de períodos subvencionados	Mide el éxito de los programas de empleo subvencionados en términos de la integración laboral de los jóvenes una vez finalizado el periodo de apoyo.
Nº de jóvenes que acceden a programas de formación dual o prácticas	Evalúa el acceso de los jóvenes a programas de formación práctica, lo cual mejora su empleabilidad y su adaptación al mercado laboral.
índices de incorporación laboral tras la finalización de los programas de formación dual o prácticas	Mide la tasa de éxito de la transición entre la formación práctica y el empleo, reflejando la efectividad de estos programas.
Nivel de emprendimiento juvenil	Mide el grado de actividad emprendedora entre los jóvenes, lo que indica su capacidad para generar empleo e innovación dentro de la economía.
Acceso de colectivos vulnerables a programas de empleo	Evalúa si los jóvenes en situación de vulnerabilidad tienen acceso a las mismas oportunidades laborales, garantizando la igualdad de acceso al mercado.
Tasa de retención de talento juvenil en empresas locales	Mide la capacidad de las empresas locales para retener a los jóvenes tras su incorporación, lo que es clave para el desarrollo económico y la sostenibilidad del empleo en la ciudad.

CASOS INSPIRACIONALES

El acceso al mercado laboral y el desarrollo profesional de los y las jóvenes no solo dependen de la cantidad de oportunidades disponibles, sino también de la calidad de las políticas y programas implementados por las instituciones y empresas. A lo largo de diversas experiencias, han surgido modelos innovadores y enfoques exitosos que demuestran cómo se pueden superar los desafíos relacionados con la empleabilidad juvenil, la calidad del empleo y la transición entre la formación y el mercado de trabajo.

LANTABIZI

LANTABIZI es un nuevo modelo de organización de la jornada laboral diseñado para responder a las demandas de los trabajadores más jóvenes de TECNALIA RESEARCH AND INNOVATION, quienes, a diferencia de generaciones anteriores, solicitan mayor flexibilidad horaria para conciliar la vida profesional y personal.

Este proyecto surgió a iniciativa de estos jóvenes empleados que, debido a la naturaleza de sus puestos, no pueden optar por el teletrabajo. Conscientes de que el teletrabajo es una de las modalidades más valoradas y demandadas por el talento que la organización busca atraer, se decidió colaborar estrechamente con el Comité de Empresa para encontrar una solución a esta necesidad.

Tras definir una serie de criterios y condiciones –algunos generales y otros específicos según el área– se llevaron a cabo varios proyectos piloto que dieron forma a LANTABIZI.

Basado en la premisa fundamental de mantener el mismo número total de horas trabajadas al año, este modelo permite a los empleados diseñar una jornada laboral personalizada. Pueden adelantar o retrasar la hora de entrada y salida, modificar los horarios de comida o incluso limitar los días de trabajo semanales.

En resumen, la flexibilidad es total. La organización del horario queda en manos del equipo, y el responsable solo da la aprobación final. Así, se trabaja con equipos autogestionados que planifican semanalmente sus horas de trabajo. Los principales condicionantes establecidos son: no se trata de un derecho adquirido, la posibilidad de reversibilidad y la prioridad a las necesidades del cliente.

IMPACTO

Además de ofrecer una alternativa para aquellas personas que no pueden realizar teletrabajo por las características de su puesto de trabajo, LANTABIZI permite hacer más atractivo los puestos de trabajo para atracción de talento joven.

Destaca que, tras haber ofrecido este modelo a más de 150 trabajadores, y mediante las encuestas realizadas, ha quedado patente el incremento de la satisfacción de los trabajadores. Del mismo modo, se ha conseguido mejorar la productividad. Mientras que la medida ha sido un éxito entre las personas más jóvenes de la organización, no ha sido así para personas más mayores.

CLAVES DE ÉXITO

- Gestión del cambio y la cultura organizativa
- Adaptación a las necesidades de los/las jóvenes
- Implementación progresiva: Funciona muy bien en equipos pequeños, aunque el escalamiento se complica
- Negociación con los Comités de Empresa

LEHEN AUKERA

En el marco del Plan de Empleo 2014-2016 de Gobierno Vasco, uno de cuyos objetivos es favorecer el empleo y la inserción laboral de la juventud vasca se estima conveniente promover un programa de ayudas a la contratación de personas jóvenes con escasa o nula experiencia laboral, en empleos relacionados con su titulación.

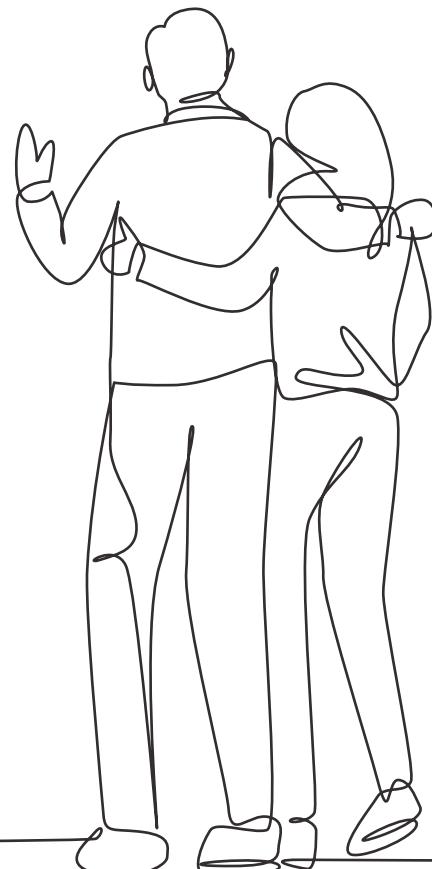
En este contexto Lanbide, el Servicio Vasco de Empleo, lanza una Convocatoria de Ayudas destinadas a la contratación de personas jóvenes desempleadas en empresas vascas con el objetivo de facilitar una primera oportunidad laboral a las personas jóvenes que han finalizado recientemente sus estudios para favorecer el tránsito de la vida educativa a la vida profesional. además de apoyar el acceso al empleo de calidad de las y los jóvenes, la convocatoria busca la reducción efectiva de las desigualdades de género y de las brechas de género aún existentes.

IMPACTO

Además de sus aportaciones a la mejora de la empleabilidad, reducción del desempleo juvenil o la provisión de Experiencia Profesional a los participantes entre otros, destaca el alto grado de continuidad de las contrataciones realizadas ya que, en el 47,6% de las empresas, se dio continuidad a las personas que fueron contratadas a través del programa.

CLAVES DE ÉXITO

- Clara definición del público objetivo
- Simplificación de Procesos Administrativos para incrementar la participación de las empresas
- Fomento de la Diversidad, la Inclusión y un acceso equitativo al programa.
- Fomentar la creación de contratos indefinidos o de larga duración y asegurar que las condiciones laborales sean justas
- Mejorar la visibilidad y el conocimiento del programa entre las personas jóvenes y las empresas



OTRAS EXPERIENCIAS

➤ colaboración con La FP en la implantación de un ciclo de grado medio de dual de redes de agua

El sector del agua, tradicionalmente caracterizado por un perfil profesional con escasa formación o cualificación específica, se encuentra actualmente en un momento de transformación impulsado por dos grandes desafíos: el necesario relevo generacional y la creciente digitalización del sector.

En este contexto, el Grupo Agbar ha apostado por una colaboración con el Politécnico de Santiago de Compostela y la Xunta de Galicia para crear el primer Ciclo de Grado Medio de Redes de Agua en Galicia, en modalidad dual.

Este programa formativo, con una duración de 2.000 horas, combina la formación teórica en el centro educativo con prácticas en los diferentes servicios gestionados por el Grupo Agbar en Galicia, permitiendo así una conexión directa entre el aprendizaje y la realidad del entorno profesional. El ciclo, que cuenta actualmente con 15 plazas, está contribuyendo no solo a la cualificación de nuevos perfiles técnicos especializados en redes de agua, sino también a la creación de oportunidades de empleo estable y de calidad ya que la tasa de incorporación al grupo tras la finalización de la formación se sitúa en torno al 50%.

➤ Iniciativas internas para fomentar la incorporación de personas con discapacidad

Con el fin de garantizar que el mercado laboral debe ser una puerta abierta para todas las personas y para eliminar las barreras que siguen limitando las oportunidades de empleo para muchos colectivos vulnerables, desde el grupo BBVA han llevado a cabo diferentes iniciativas internas para promover la incorporación laboral de personas con

discapacidad. En esta línea de trabajo BBVA ha firmado diferentes acuerdos fundacionales y asociaciones (Fundación Prodis, ONG Down Galicia etc.) que tienen como objetivo incorporar jóvenes con discapacidad en diferentes áreas de la organización.

➤ Incentivo al emprendimiento joven

El emprendimiento es una valiosa oportunidad de desarrollo profesional para los jóvenes, ya que les permite crear empleo por cuenta propia, impulsar la innovación y contribuir al dinamismo económico. Es fundamental que este empleo generado sea de calidad, ofreciendo condiciones estables y adecuadas que permitan combatir la precariedad, la temporalidad y otras formas de vulnerabilidad laboral.

En este sentido, la línea de financiación Jóvenes Emprendedores de ENISA apoya a pymes y startups lideradas por menores de 40 años, facilitando inversiones en la fase inicial de proyectos innovadores con modelos de negocio diferenciados. Esta ayuda está destinada a cubrir tanto activos fijos como circulante, y exige demostrar viabilidad técnica y económica.

CALIDAD DE VIDA, JÓVENES Y CIUDAD

HITO 3.



CONTEXTO GENERAL

Las ciudades son espacios clave para el desarrollo personal y profesional de las personas ofreciendo oportunidades económicas, culturales y sociales que pueden potenciar su crecimiento y bienestar.

En un mundo cada vez más urbanizado, las capacidades de las ciudades para atraer y retener talento joven se vuelve un factor determinante para su desarrollo y competitividad.

Sin embargo, estos entornos también presentan desafíos que pueden dificultar ese potencial. La inaccesibilidad a la vivienda, los problemas de seguridad, la insuficiencia del transporte público o la escasez de espacios de encuentro y participación pueden actuar como barreras que limitan el arraigo y el desarrollo pleno de la juventud en el entorno urbano.

Por ello, las ciudades se presentan como el lugar idóneo para impulsar transformaciones integrales que promuevan entornos inclusivos, seguros, habitables y equitativos. Ahora bien, estas transformaciones no pueden depender únicamente de la acción institucional. Es imprescindible entender la ciudad como un ecosistema compuesto por múltiples actores: administraciones públicas, empresas, centros educativos, entidades sociales, colectivos ciudadanos y la propia juventud.

Cada uno de estos agentes desempeña un papel en la creación de entornos urbanos más acogedores, habitables y estimulantes para las nuevas generaciones. Desde el urbanismo hasta la oferta cultural, desde la vivienda hasta la movilidad, desde el acceso a servicios hasta las oportunidades de participación, la construcción de ciudades más habitables para la juventud requiere de una visión compartida y un enfoque colaborativo.

En este contexto, se han definido dos grandes preocupaciones para promover la calidad de vida de los jóvenes en las ciudades. En primer lugar, la necesidad de promover la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad local por parte del colectivo joven. Por otro lado, la necesidad de promover el desarrollo personal en entornos urbanos caracterizados por unos ritmos y dinámicas específicas. En este contexto, se han identificado dos grandes prioridades para promover la calidad de vida de la juventud en las ciudades:

CIFRAS CLAVE DEL DESAFÍO

Una gran dificultad para emanciparse. España lidera la emancipación tardía: 30,4 años frente a 26,4 en Europa (4 años por encima de la media europea). Con un precio de los alquileres que sube 2,5 veces más que los salarios de las personas jóvenes, 7 de cada 10 viven todavía en la vivienda familiar.

El esfuerzo para acceder a la vivienda. El esfuerzo económico de los hogares para alquilar una vivienda en España ha crecido hasta el 31% de la renta neta por hogar en 2022. Comprar una vivienda en España exige el 7,5% del ingreso anual, el doble que hace 30 años.

España, a la cola en alquiler social. El peso de la vivienda en alquiler social apenas alcanza un 1% en España, 6 puntos por debajo de la media europea.

DIMENSIONES CLAVE DEL DESAFÍO

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Las ciudades son espacios clave para el desarrollo personal y profesional de las personas, especialmente de la juventud. Su capacidad para ofrecer oportunidades, vínculos y bienestar depende en gran medida del compromiso conjunto de todos los actores que conforman su ecosistema: administraciones, empresas, centros educativos, entidades sociales y la ciudadanía en su conjunto.

Cuidar y fortalecer este entorno urbano exige asumir una responsabilidad compartida. Esto implica avanzar hacia una transformación sostenible de las ciudades, proteger su patrimonio natural y cultural, y consolidar redes económicas, sociales y ambientales más cohesionadas e inclusivas. Asimismo, resulta esencial promover la conciencia sobre el impacto social y medioambiental del trabajo, así como respaldar las iniciativas lideradas por jóvenes que contribuyan activamente al bien común.

En este marco, el grupo de trabajo identificó los siguientes retos vinculados a esta dimensión:

- Compromiso con la calidad de vida urbana.

Garantizar un desarrollo armonioso con el entorno y mantener la identidad local requiere un compromiso compartido con la calidad de vida urbana. Cuidar y activar el patrimonio natural y cultural ayuda a crear entornos con sentido, capaces de generar pertenencia, cohesión y bienestar.

Este compromiso debe ser asumido por todas las entidades que conforman el ecosistema urbano, reflexionando sobre cómo pueden aportar, desde su propia realidad, a fortalecer este legado común como un activo para el bienestar colectivo. Para ello, es necesario considerar de forma transversal aspectos clave como la sostenibilidad, la protección del medioambiente, el equilibrio territorial o la salud urbana.

A través de esta mirada compartida, las ciudades refuerzan su capacidad para convertirse en entornos atractivos, sostenibles y habitables, lo que incide directamente en su potencial para atraer y fidelizar talento, especialmente joven.

- Fortalecer los vínculos entre los sectores

económico, social y ambiental. Fortalecer los vínculos entre los sectores económico, social y ambiental, permite ofrecer soluciones integrales a las necesidades que un ciudadano puede tener en estos entornos urbanos. Esto implica integrar la sostenibilidad en los modelos de negocio, apoyar el emprendimiento local, fomentar la inclusión social etc. Este enfoque colaborativo es clave para crear un entorno que impulse el crecimiento y bienestar de los jóvenes, ofreciéndoles múltiples oportunidades para su desarrollo personal y profesional.

- Concienciación social. Promover la conciencia sobre el medioambiente, los derechos laborales, el bienestar en el trabajo y/o la responsabilidad social internamente es esencial para crear un entorno laboral más justo y equilibrado. Incorporar la formación continua en estos ámbitos dentro de la estrategia de talento contribuye a desarrollar una generación comprometida con prácticas laborales éticas y sostenibles, que favorecen tanto la retención como el compromiso de los empleados jóvenes.

- Impulso a la iniciativa social juvenil desde la estrategia de talento.

Apoyar las iniciativas sociales lideradas por personas jóvenes es fundamental para construir comunidades más solidarias e inclusivas. Para las organizaciones, esto supone una oportunidad estratégica: brindar respaldo institucional y recursos a estos proyectos no solo contribuye al desarrollo del entorno local, sino que también fortalece el vínculo con el talento joven. Fomentar su participación activa en la mejora de su entorno potencia su sentido de propósito, compromiso y pertenencia, alineando valores sociales con los objetivos corporativos.

APOYO AL DESARROLLO PERSONAL EN ENTORNOS URBANOS

Promover el desarrollo personal de los y las jóvenes en contextos urbanos implica actuar sobre aspectos clave que condicionan su bienestar y autonomía, como el acceso a una vivienda asequible, la movilidad eficiente, el alto coste de vida o la disponibilidad de una oferta cultural y de ocio enriquecedora. Estos elementos son fundamentales para garantizar que las ciudades sean espacios donde puedan crecer, vivir y desarrollarse plenamente.

Para dar respuesta a estos desafíos, es imprescindible impulsar soluciones integrales y sostenibles. Además, cada entidad del ecosistema urbano debe asumir su papel y actuar desde su propia realidad y capacidades. Solo así será posible construir entornos urbanos que acompañen y potencien el desarrollo personal de la juventud. En este sentido, el grupo de trabajo identificó los siguientes retos vinculados a esta dimensión:

- Acceso a una vivienda asequible. Uno de los principales obstáculos para el colectivo joven, que afecta a su capacidad para establecerse y formar un proyecto de vida independiente. Es crucial implementar políticas que faciliten el acceso a viviendas económicas y adecuadas, garantizando que no queden excluidos del mercado inmobiliario.

- Movilidad como facilitador de oportunidades. La movilidad es esencial para permitir el desarrollo personal y profesional ya que es el medio para acceder a oportunidades laborales, educativas y de ocio. La promoción de sistemas de transporte público accesibles, sostenibles y económicos es clave para mejorar la calidad de vida y reducir las barreras de desplazamiento.

- Ocio y cultura más allá del trabajo: El acceso a actividades culturales y de ocio es vital para promover un desarrollo integral, ofreciendo espacios para el desarrollo de la creatividad, el aprendizaje y la interacción social. Las ciudades y sus agentes deben impulsar la oferta de actividades inclusivas y accesibles que fomenten la participación juvenil y promuevan el sentido de pertenencia.

- El coste de la vida: El elevado coste de la vida en muchas ciudades dificulta el acceso a servicios básicos, formación y oportunidades de ocio, afectando al bienestar general del colectivo. Es necesario implementar medidas que promuevan un entorno económico más equitativo para los jóvenes, permitiéndoles desarrollar su potencial sin barreras económicas.

MIDIENDO LA REALIDAD

Para poder diseñar políticas eficaces y adaptadas a las verdaderas necesidades del colectivo joven, es imprescindible comprender en profundidad su realidad cotidiana. La medición de aspectos clave relacionados con su bienestar, acceso a vivienda, movilidad, participación cultural o vinculación con el entorno permite a las ciudades identificar desafíos concretos y oportunidades de mejora.

A través de un conjunto de indicadores específicos, se pueden analizar de forma rigurosa las condiciones que afectan al desarrollo personal y la vida urbana de la juventud. Estos datos ayudan no solo a evaluar el impacto de las po-

líticas implementadas, sino también a orientar futuras estrategias que garanticen entornos más inclusivos, sostenibles y atractivos para las nuevas generaciones.

Además, en aquellos casos en los que no existan marcos de referencia comunes para ciertos indicadores, es igualmente relevante que las organizaciones impulsen procesos internos de reflexión sobre cómo abordarlos. Aunque no sea posible establecer comparaciones externas, disponer de datos propios permite hacer seguimiento de la evolución, detectar tendencias y adaptar las acciones estratégicas de forma más ajustada a la realidad y objetivos de cada entidad.

INDICADOR	¿POR QUÉ MEDIRLO?
Percepción del bienestar	Permite conocer el nivel de satisfacción subjetiva de los jóvenes con su calidad de vida y entorno urbano.
Oferta cultural y de ocio	Permite valorar si existen suficientes oportunidades de participación, disfrute y desarrollo personal para los jóvenes.
Organización de eventos en la ciudad	Mide el dinamismo cultural y social del entorno urbano, clave para fortalecer el sentido de pertenencia y la integración juvenil.
Salarios promedio	Refleja la capacidad económica de los jóvenes para hacer frente al coste de vida y alcanzar autonomía.
IPC e inflación	Ayuda a evaluar el poder adquisitivo real y cómo impactan los precios en el bienestar juvenil.
Renta personal y familiar	Ofrece una visión más amplia del nivel económico y la estabilidad del hogar joven.
Nivel de satisfacción de los empleados	Mide la calidad del entorno laboral y su impacto en el bienestar emocional y profesional.
Saldos migratorios	Permite evaluar si la ciudad está atrayendo o perdiendo población joven, lo que indica su capacidad de retención de talento.
Movimientos migratorios internos	Ayuda a entender las dinámicas de movilidad dentro del territorio y los factores que influyen en el desplazamiento juvenil.
Destinos de la población joven emigrante	Identifica hacia dónde se dirige el talento joven que abandona la ciudad, lo que puede ofrecer claves para mejorar la oferta local.
Iniciativas sociales	Refleja el dinamismo social y el compromiso con su comunidad.
Huella de carbono	Evaluá el impacto medioambiental de la organización su alineación con los valores de sostenibilidad del colectivo joven.
Edad media de emancipación	Indica la capacidad de los jóvenes para alcanzar la independencia y desarrollar un proyecto de vida autónomo.
Necesidades y demanda de vivienda	Ayuda a dimensionar el desajuste entre oferta y demanda, clave para diseñar políticas de vivienda eficaces.
Tipología de vivienda (principal, secundaria, desahitada, temporales)	Permite analizar el uso y disponibilidad del parque inmobiliario, y su adecuación a las necesidades juveniles.
Número de viviendas de uso turístico	Informa sobre la presión del turismo sobre el mercado residencial y su impacto en la accesibilidad a la vivienda.
Estadística de edificación y vivienda	Ofrece una visión global sobre el desarrollo urbano y la planificación del crecimiento habitacional.
Número de fianzas depositadas asociadas a contratos de alquiler libre de vivienda	Permite seguir la evolución del mercado de alquiler y su accesibilidad real para los jóvenes.
Número de transacciones de compra-venta de vivienda	Ayuda a entender la dinámica del mercado inmobiliario y la capacidad de acceso a la propiedad por parte de los jóvenes.
Precio metro cuadrado en alquiler y compra	Indicador clave del coste de acceso a la vivienda y su evolución.
Licencias de obra mayor	Refleja la actividad constructiva y la respuesta de la ciudad ante la demanda habitacional.
Viviendas previstas	Mide la capacidad de planificación urbanística para responder a las necesidades de vivienda del colectivo joven.
Indicadores de impacto de actividades con carácter social/medioambiental	Evaluá cómo las acciones promovidas (públicas o privadas) mejoran la cohesión social y la sostenibilidad.

CASOS INSPIRACIONALES

De entre las soluciones propuestas destacan algunas actuaciones y políticas que han tratado de mejorar la calidad de vida de los y las jóvenes a la vez que inciden en la atracción de talento y en la dinamización de los entornos urbanos.

TALENT HOUSE

En los últimos 25 años, San Sebastián ha experimentado una notable transformación de su modelo socioeconómico hacia uno basado en el conocimiento, la ciencia y la innovación. En este nuevo paradigma, la colaboración entre Fomento de San Sebastián y los Centros de Ciencia y Tecnología (CCTT) de la ciudad se forzó para definir una estrategia común que posicionara a San Sebastián como una "Ciudad de la Ciencia e Innovación" de referencia.

Esta apuesta impulsó un crecimiento exponencial del ecosistema innovador local, destacando especialmente los centros tecnológicos y de investigación, que se consolidaron como actores clave en esta nueva economía.

Sin embargo, pese a contar con proyectos de investigación de alto nivel y gran complejidad técnica, los centros de I+D enfrentaron dificultades para atraer talento extranjero debido a varios factores:

- Baja oferta de vivienda en San Sebastián
- Elevado coste de la vivienda y de la vida en la ciudad
- Dificultad específica para encontrar alojamiento temporal (menos de un año) para investigadores

Es así como se decide apostar por la construcción del edificio [Talent House](#). Inaugurado en 2011 tras una inversión de 9,5 millones de euros, Talent House trasciende ser solo un edificio; simboliza la materialización del proyecto

Talent House y sirve como medio instrumental a través del cual se logra facilitar la atracción, acogida y retorno de talento altamente cualificado a la ciudad, especialmente en los ámbitos de la investigación y la innovación.

Situado en un barrio residencial que goza de una notable tranquilidad y calidad urbana, con excelentes vistas a la Bahía de La Concha, el Edificio The Talent House destaca por sus altos estándares de calidad y confort en las viviendas y espacios comunes, modernas infraestructuras y servicios de alto valor añadido, ya que ha sido diseñado específicamente para un público y unas condiciones de uso específicas (temporalidad, actividades, alquiler de instalaciones, etc.).

El edificio ofrece alojamiento temporal y rotatorio. Además, se complementa con una oferta de servicios que aportan un valor añadido para el "aterrizaje" en la ciudad, haciendo más sencilla la transición de las personas que llegan a desarrollar su carrera profesional en centros de investigación, universidades o empresas locales.

Hay que mencionar que todas las solicitudes deben ser ratificadas por el CCTT o agente de I+D de la ciudad en la que se va a desarrollar la actividad de investigación por parte del arrendatario.

MÁS QUE UN LUGAR EN EL QUE RESIDIR

Además de proporcionar una primera solución de alojamiento para el personal investigador y sus familias a su llegada a la ciudad, Talent House ofrece una completa gama de servicios adicionales orientados a facilitar su integración profesional y social. Entre ellos, destaca una variada oferta de espacios en alquiler que incluyen oficinas, salas de reuniones, sala de conferencias, espacio de *co-working* etc. Todos estos espacios están especialmente diseñados para acoger actividades vinculadas a la innovación, la ciencia, el conocimiento y la

tecnología, convirtiéndose así en un punto de encuentro para la comunidad investigadora y emprendedora local e internacional.

Talent House también pone a disposición de los investigadores un completo *Welcome Service*, diseñado para facilitar su llegada e integración en San Sebastián. Este servicio ofrece asesoramiento personalizado en aspectos clave de la vida cotidiana, como la gestión de trámites administrativos (visados, empadronamiento, sistema bancario, etc.), el acceso al sistema sanitario y educativo (incluyendo idiomas locales y homologación de títulos), así como información práctica sobre la ciudad, que abarca desde el transporte público hasta la oferta cultural, deportiva y de ocio.

Por último, Talent House también cuenta con un servicio de asesoramiento y asistencia en su búsqueda de empleo dirigido a los familiares del investigador. Este servicio incluye sesiones individuales ad-hoc, asistencia para adaptar tu formación y experiencia profesional a las oportunidades laborales locales, información relacionada con la homologación de títulos y permisos de trabajo etc.

IMPACTO

Desde su apertura en 2011, más de 3.500 personas, de 7 nacionalidades diferentes han pasado por el edificio, con una estancia media de 5.4 meses.

De esta forma, esta iniciativa se ha consolidado como una buena práctica en la articulación de políticas locales de talento, ofreciendo una solución integral que responde tanto a necesidades habitacionales como a retos de integración social, profesional y comunitaria.

CLAVES DE ÉXITO

- Diagnóstico y estrategia compartida
- Implicación de los agentes I+D+i en el proyecto
- Definición e identificación del público objetivo
- Respuesta integral a las necesidades del talento

EKINN

Inaugurado en febrero de 2024, el edificio nace con la vocación de convertirse en un espacio abierto, dinámico e integrador para impulsar la innovación y el emprendimiento avanzado en la ciudad. Situado en pleno centro urbano de San Sebastián, se trata de un equipamiento que representa la apuesta firme por reforzar la colaboración entre agentes estratégicos del ecosistema local, buscando posicionar la ciudad como un nodo de referencia para el desarrollo de proyectos innovadores y la atracción de talento, tanto local como internacional.

Se configura como un espacio multifuncional, con una propuesta de usos mixtos que permite abordar de manera integral algunos de los principales retos urbanos: la formación de nuevos perfiles, el impulso a oportunidades profesionales y emprendedoras, y el acceso a soluciones habitacionales asequibles.

Entre sus principales objetivos destaca el de fomentar el talento como motor de crecimiento económico y social, promoviendo una visión holística desde lo público que integre aspectos como el acceso a la inversión, la vivienda o la creación de redes colaborativas. Asimismo, busca fortalecer la ciudad como un lugar donde poder desarrollarse personal y profesionalmente, facilitando la conexión con el ecosistema de innovación mediante un enfoque local y global.

CONECTANDO TALENTO CON OPORTUNIDADES

El proyecto nace con el propósito de responder a los retos actuales y futuros vinculados al desarrollo del talento como motor de crecimiento de San Sebastián, desde una visión pública, holística y emprendedora. Es por ello que su actividad se enmarca en 4 grandes líneas de trabajo.

- Desarrollo de talento. Apuesta por la sensibilización, formación y desarrollo de capacidades tanto técnicas como personales vinculados al emprendimiento y la innovación
- Aceleración y crecimiento de proyectos. Atención, servicios y programas para la creación y aceleración de proyectos innovadores
- Plataforma y conexión. Fortalecimiento de la colaboración y la conexión con entidades estratégicas del ecosistema de innovación y emprendimiento, tanto locales como internacionales, para reforzar su carácter de espacio abierto y punto de encuentro
- Acogida y atracción de talento: EKINN cuenta 70 apartamentos, que se suman a los 80 del edificio Talent House, para formar una oferta de 150 apartamentos. Si bien en Talent House la persona alojada tiene un perfil más científico, EKINN tiene una orientación más emprendedora, ofreciendo a través del programa Residencias Talent alojamiento rotacional de hasta 2 años a jóvenes locales con iniciativas emprendedoras

IMPACTO

La oferta residencial de EKINN, se ha ido habilitando a lo largo del año 2024, de manera escalonada, terminando su adecuación completa a finales de año. En dicho periodo de tiempo el edificio ha ofrecido alojamiento a cerca de 100 personas.

Por otro lado, en su primer año, EKINN se ha convertido en un espacio de encuentro para las más de 5500 personas que han pasado por el edificio en su primer año.

Además, a través de su Oficina de la Persona Emprendedora, EKINN ha acompañado a 229 proyectos innovadores.

Este proyecto no solo aporta un nuevo espacio físico a la ciudad, sino también una nueva manera de entender el desarrollo económico y social desde la colaboración, la sostenibilidad y la creatividad.

CLAVES DE ÉXITO:

- Respuesta integral a las necesidades del talento
- Colaboración con el ecosistema I+D
- Visión pública, holística y emprendedora



OTRAS EXPERIENCIAS

➤ **jUGaR: Conectando Generaciones a través del Juego.**

jUGaR es una iniciativa que fomenta el bienestar cognitivo, personal y social de personas mayores de 65 años a través de talleres de juegos de mesa impartidos por estudiantes universitarios. Además, busca la intergeneracionalidad al involucrar a escolares en actividades formativas lideradas conjuntamente por jóvenes y mayores sobre temas de interés social.

➤ **Laboratorios ciudadanos Innovación Social, Musical y Cultural - Fundación Miguel Ríos y mediaLab UGR**

Esta iniciativa ofrece una oportunidad para desarrollar proyectos ciudadanos de forma participativa y colaborativa. Para tal fin, la Fundación Miguel Ríos ha financiado dos plazas de prácticas extracurriculares destinadas a estudiantado interesado en innovación social en los ámbitos de la música y la cultura. Las personas seleccionadas bajo la tutorización y formación de Medialab UGR, en la Universidad de Granada, serán las encargadas de dinamizar, documentar y guiar el proceso colaborativo.

➤ **Puesta en valor de los beneficios de la diversidad intergeneracional**

BBVA ha impulsado diversas iniciativas para promover la convivencia y colaboración entre generaciones dentro de la organización. Entre ellas destaca la publicación de una Guía de concienciación sobre los beneficios de la diversidad generacional, así como campañas internas orientadas a sensibilizar sobre el valor que aporta la interacción entre personas de distintas edades. Estas acciones buscan fortalecer la cohesión, mejorar el clima laboral y aprovechar al máximo la complementariedad de experiencias, perspectivas y habilidades.

➤ **Club de ofertas exclusivo.**

Permite a los trabajadores acceder a descuentos y promociones en una amplia variedad de productos y servicios. Esta iniciativa no solo mejora el poder adquisitivo del personal, sino que también actúa como un valor añadido que refuerza el compromiso y la satisfacción dentro de la organización.

➤ **Fondo de Asistencia Social para cubrir necesidades específicas.**

Dirigido a apoyar a empleados en situaciones personales excepcionales, como emergencias médicas, familiares o económicas, este fondo refuerza el compromiso de la organización con el bienestar integral de su equipo.

➤ **Fondo de Ayuda a la Vivienda.**

Facilita el acceso a préstamos con intereses bajos o nulos para la adquisición, mejora o rehabilitación de la vivienda habitual, reforzando la estabilidad residencial de los empleados.

➤ **Cobertura del abono del transporte público.**

Se incentiva el uso del transporte público mediante la cobertura total del abono anual. Esta medida no solo promueve una movilidad más sostenible y accesible, sino que también reduce los costes asociados al desplazamiento diario, facilitando la conciliación y el acceso equitativo al entorno laboral.

➤ **Bolsa de Acción Social.**

Permite a los empleados imputar gastos relacionados con actividades culturales, deportivas o educativas, fomentando un estilo de vida saludable y activo. Esta iniciativa busca contribuir al desarrollo personal y emocional de la plantilla, promoviendo la participación en iniciativas que enriquecen su día a día más allá del entorno laboral.

**CONECTAR Y
ACTUAR: LA
VOZ Joven
EN EL
CENTRO**

HITO 4.



CONTEXTO GENERAL

La participación activa de los jóvenes en la vida comunitaria, institucional y empresarial es clave para el desarrollo de una sociedad más innovadora, inclusiva y sostenible. Su implicación no solo fortalece el tejido social, sino que también impulsa el crecimiento económico, el dinamismo democrático y la transformación de las ciudades desde una perspectiva intergeneracional.

Sin embargo, para que los y las jóvenes puedan asumir un rol protagonista como agentes de cambio y líderes del futuro, es fundamental reforzar los canales de comunicación y conexión con este colectivo. Esto implica superar modelos de participación tradicionales, que a menudo no se alinean con sus intereses, lenguajes o formas de organización, y avanzar hacia nuevas fórmulas más ágiles, horizontales y adaptadas a sus realidades.

En este proceso, uno de los grandes desafíos es la dificultad de hablar un mismo idioma: las instituciones y organizaciones suelen emplear lenguajes, códigos y dinámicas que resultan ajenos o poco accesibles para la juventud. A esto se suma una cierta desafección hacia lo institucional, alimentada por la percepción de distancia, burocracia o falta de impacto real en sus vidas. Esta desconexión complica la creación de vínculos sólidos desde lo público, dificultando la generación de confianza, el sentido de pertenencia y la implicación activa del colectivo joven.

La creación de espacios reales de diálogo, colaboración y aprendizaje mutuo entre juventud, instituciones, empresas y comunidad en general es una condición indispensable para que sus voces sean escuchadas, valoradas e incorporadas en la toma de decisiones. Se trata de ir más allá de la consulta simbólica, para avanzar hacia formas efectivas de corresponsabilidad y cogestión.

Fomentar su participación no solo representa una oportunidad para potenciar su talento, creatividad y sentido de pertenencia, sino que también es un ejercicio de justicia generacional: incorporar a las personas jóvenes en la construcción del presente, con mirada de futuro, es garantizar una sociedad más dinámica, resiliente y preparada para afrontar los desafíos sociales, económicos y medioambientales que nos esperan.

CIFRAS CLAVE DEL DESAFÍO

El 64% de los jóvenes se movilizan por los derechos humanos, el clima y la salud. Los jóvenes participan activamente en movimientos sociales con hasta un 64% de ellos actuando en organizaciones en los últimos 12 meses, en temas relacionados con los derechos humanos, el cambio climático y el medio ambiente, la salud y el bienestar, y la igualdad de derechos.

DIMENSIONES CLAVE DEL DESAFÍO

COMUNICACIÓN ADAPTADA Y ENGAGEMENT

En el contexto actual, comunicar eficazmente con los jóvenes representa un desafío complejo debido a múltiples factores. Existe un rechazo frecuente hacia lo institucional, percibido muchas veces como distante, rígido o poco relevante para sus intereses y formas de vida. Además, los jóvenes emplean códigos de comunicación propios, caracterizados por la inmediatez, informalidad y un uso intensivo de formatos visuales y digitales que muchas organizaciones tradicionales no dominan plenamente.

Por ello, lograr captar su atención requiere estrategias que vayan más allá de la simple transmisión de mensajes; es necesario generar un "gancho" que conecte con sus valores, inquietudes y aspiraciones. Esto implica utilizar canales de comunicación adaptados, principalmente digitales y redes sociales, que sean familiares y accesibles para ellos, y adoptar un lenguaje cercano, auténtico y creativo.

Solo a través de una comunicación genuina y adaptada se puede establecer un vínculo real, que fomente su interés y participación activa. De lo contrario, la desconexión y el desinterés pueden perpetuarse, limitando la implicación del colectivo joven en las iniciativas que les afectan directamente.

En este sentido, el grupo de trabajo identificó los siguientes retos:

- Diseñar canales y estrategias de comunicación adaptadas y atractivas. Uno de los principales desafíos es implementar vías de comunicación innovadoras y cercanas que aprovechen al máximo las plataformas digitales, redes sociales y herramientas interactivas. Estas deben favorecer una relación bidireccional, invitando a los jóvenes

a participar activamente y sentirse parte del proceso comunicativo, mediante el uso de lenguaje, formatos y contenidos que resuenen con sus intereses y realidades.

- Superar la heterogeneidad del colectivo joven. Los jóvenes no son un grupo homogéneo, sino que presentan múltiples realidades, intereses, orígenes culturales y niveles de participación. Un reto importante es diseñar mensajes y acciones comunicativas que sean inclusivas y relevantes para esta diversidad, evitando enfoques genéricos que puedan dejar fuera a sectores específicos o menos visibles.

- Mantener la constancia y coherencia en la comunicación. Para que el engagement sea sostenible en el tiempo, las organizaciones deben mantener una comunicación continua, no solo puntual o reactiva. El compromiso requiere presencia habitual, diálogo constante y seguimiento real de las aportaciones jóvenes.

- Aumentar la visibilidad y accesibilidad de servicios y actividades para jóvenes. Otro reto importante es garantizar que los jóvenes conozcan las oportunidades y recursos disponibles en su entorno. La falta de información puede limitar su participación y desarrollo personal y profesional. Por ello, es clave crear espacios y mecanismos que promuevan la difusión clara, accesible y atractiva de estos servicios, facilitando así su aprovechamiento y la implicación activa del colectivo juvenil.

CO-CREACIÓN Y CO-RESPONSABILIDAD JUVENIL

Fomentar el compromiso de los y las jóvenes con su entorno profesional, institucional y comunitario implica ir más allá de su mera incorporación a estructuras existentes. Requiere crear condiciones que generen sentido, pertenencia y responsabilidad compartida, así como promover su implicación activa en la definición, creación y evaluación de políticas públicas y estrategias dirigidas específicamente a ellos.

Es fundamental que los jóvenes estén presentes en estos procesos, ya que su participación aporta perspectivas frescas, legítimas y ajustadas a sus realidades y necesidades. Sin embargo, esta implicación no está exenta de desafíos, ya que existe una cierta dificultad para captar y mantener su interés en la participación institucional.

En este marco, el grupo de trabajo identificó los siguientes retos vinculados a esta dimensión:

- Interiorización del propósito y la alineación con los valores de las entidades.

Uno de los principales desafíos es lograr la interiorización del propósito y la alineación con los valores de las entidades con las que se relacionan, ya sean organizaciones públicas, privadas o sociales. La juventud demanda coherencia, transparencia y una conexión real con causas que trasciendan el beneficio individual.

- Implicación efectiva de los jóvenes en la definición de políticas. Conseguir que los jóvenes participen activamente en el diseño de las políticas que les afectan sigue siendo un reto estructural. Si bien existen iniciativas puntuales de participación, estas no siempre garantizan una capacidad real de incidencia. La participación juvenil se mantiene en muchos casos en niveles consultivos o simbólicos, sin una vinculación efectiva a

los procesos decisarios. Esto es especialmente preocupante en áreas clave como la vivienda o el empleo, donde las decisiones políticas determinan en gran medida las condiciones de acceso, estabilidad y futuro de las personas jóvenes.

La falta de representación de los jóvenes en los órganos de decisión de empresas, instituciones públicas y/u organizaciones sociales genera un desajuste entre las políticas diseñadas y las necesidades reales del colectivo joven, dificultando respuestas adaptadas a sus trayectorias vitales y profesionales.

Por otro lado, las dinámicas tradicionales de representación no siempre logran captar la pluralidad de voces, contextos y experiencias, reproduciendo una visión parcial que no refleja adecuadamente las preocupaciones ni aspiraciones de la mayoría. Por ello, resulta urgente repensar los canales de participación juvenil, dotándolos de mayor legitimidad, diversidad y capacidad transformadora.

- Diseño de formatos, espacios y procesos participativos accesibles y atractivos. Otro desafío clave es articular mecanismos de participación que respondan a las expectativas y formas de relacionarse de los jóvenes. Los formatos deben ser flexibles, innovadores y adaptados a sus tiempos y modos de comunicación, combinando espacios presenciales y virtuales que favorezcan la inclusión y el diálogo real. Además, es fundamental que estos procesos estén bien estructurados y faciliten una participación efectiva, evitando dinámicas burocráticas o excesivamente formales que pueden resultar desmotivadoras. Garantizar que estos espacios sean seguros, abiertos y dinámicos contribuye a que los jóvenes se sientan valorados y puedan influir realmente en las decisiones.

- Garantizar la continuidad y el seguimiento de la participación juvenil.

Más allá de promover la incorporación puntual de jóvenes en procesos participativos, es esencial establecer mecanismos que aseguren la continuidad de su implicación a lo largo del tiempo. Esto incluye mantenerlos informados sobre el impacto real de sus aportaciones, generar retroalimentación constante y crear espacios para la evaluación conjunta de los avances. Sin un adecuado seguimiento, la participación puede perder sentido para los jóvenes, disminuyendo su motivación y compromiso.



RECONOCER AL TALENTO JOVEN

El reconocimiento del talento joven es fundamental para construir organizaciones y comunidades dinámicas, innovadoras y resilientes. No se trata solo de identificar sus capacidades, sino de valorarlas de manera que se promueva su participación activa, su sentido de co-responsabilidad y su liderazgo. Cuando el talento joven se siente genuinamente reconocido, se fortalece su compromiso y se genera un círculo virtuoso que impulsa su implicación plena en la toma de decisiones y en la construcción colectiva del presente y futuro.

Este reconocimiento debe traducirse en oportunidades reales para que los jóvenes asuman responsabilidades significativas y lideren procesos de cambio, contribuyendo desde su energía, creatividad y nuevas perspectivas. Así, el talento joven no solo se desarrolla individualmente, sino que también se convierte en un motor clave para la innovación, la transformación social y el progreso sostenible, enriqueciendo los entornos en los que participa.

- Integración del talento joven en la cultura organizacional. Garantizar que las dinámicas internas, los estilos de liderazgo y los sistemas de gestión valoren la diversidad generacional como un activo. Las organizaciones que logran integrar con éxito a las nuevas generaciones son aquellas dispuestas a adaptarse, aprender de ellas y ofrecer espacios donde se sientan escuchadas, representadas y motivadas.

- Fomento de una cultura de mentoría y liderazgo joven. Crear estructuras que faciliten el aprendizaje intergeneracional, la transferencia de conocimientos y el acompañamiento personalizado. Esto es clave para acelerar el desarrollo de jóvenes con alto potencial.

- Impulso al liderazgo joven. Apostar por el liderazgo joven como vía para enriquecer las decisiones estratégicas, dar visibilidad a nuevas perspectivas y renovar el impulso transformador dentro de las organizaciones y comunidades.

- Valoración continua y retroalimentación constructiva. Establecer mecanismos periódicos para reconocer logros, ofrecer feedback constructivo y ajustar oportunidades de desarrollo, garantizando que el reconocimiento no sea puntual sino sostenido en el tiempo, lo que ayuda a mantener la motivación y el compromiso del talento joven.

MIDIENDO MI REALIDAD

Medir la efectividad de las iniciativas de comunicación, el compromiso y la participación de los jóvenes es esencial para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. A continuación, se presentan algunos indicadores clave para evaluar el éxito de las acciones en este ámbito.

En aquellos casos en los que no existan marcos de referencia comunes para ciertos indicadores, es igualmente relevante que las organizaciones impulsen procesos internos de reflexión sobre cómo abordarlos. Aunque no sea posible establecer comparaciones externas, disponer de datos propios permite hacer seguimiento de la evolución, detectar tendencias y adaptar las acciones estratégicas de forma más ajustada a la realidad y objetivos de cada entidad.

INDICADOR	¿POR QUÉ MEDIRLO?
Índice de alineación cultural	Mide la congruencia entre los valores de la organización y la percepción de los jóvenes, lo que refleja su grado de integración en la cultura organizacional.
Tiempo promedio de permanencia de los empleados en la empresa	Indica la retención de talento joven, lo que puede evidenciar el éxito de las políticas de fidelización y el entorno laboral positivo.
Número de salidas voluntarias de la empresa	Refleja el nivel de satisfacción y compromiso del talento joven, así como la eficacia de las estrategias de retención.
Nivel de participación en iniciativas de inclusión y cultura organizacional	Mide el grado de involucramiento de los jóvenes en iniciativas que fomentan un ambiente inclusivo y que contribuyen a su sentido de pertenencia.
Número de jóvenes involucrados en programas de liderazgo y mentoría	Evalúa el impacto de los programas de desarrollo profesional y empoderamiento juvenil, clave para el crecimiento y liderazgo dentro de la organización.
Alcance en redes sociales dirigidas a jóvenes	Mide la capacidad de la organización para llegar a un amplio número de jóvenes, lo que refleja la efectividad de las estrategias de comunicación digital.
Engagement en redes sociales dirigidas a jóvenes	Indica el nivel de interacción y conexión emocional que los jóvenes tienen con las iniciativas y contenidos de la organización en las redes sociales.
Índice de compromiso del talento joven	Evalúa el grado de implicación de los jóvenes en su trabajo y proyectos organizacionales, reflejando la efectividad de las estrategias de motivación y desarrollo.
Porcentaje de jóvenes que se sienten escuchados en procesos de toma de decisiones	Mide la inclusión activa de los jóvenes en los procesos organizacionales y cómo las decisiones afectan su bienestar y desarrollo profesional.
Satisfacción laboral	Refleja el bienestar general de los jóvenes en el entorno laboral y el impacto de las políticas organizacionales sobre su motivación y compromiso.
Tasa de interacción en redes sociales y plataformas digitales (principalmente comentarios)	Mide el nivel de participación activa de los jóvenes en plataformas digitales, lo que indica su interés y el grado de conexión con las actividades propuestas.
Contratación que tiene lugar como consecuencia de actividades y colaboraciones con centros educativos y otros para la difusión e interiorización del propósito de la entidad	Evalúa el impacto de las alianzas educativas y programas de difusión en la atracción de talento joven, así como la efectividad de la estrategia de reclutamiento.
% de jóvenes (menores de 30 o 35 años) en órganos de decisión	Permite identificar el grado de representatividad juvenil en la toma de decisiones
Órganos o espacios de participación juvenil estructurados y activos	Permite identificar si existen canales formales y sostenidos en el tiempo que garanticen la participación efectiva de los jóvenes en la vida pública o institucional.
Nº de participantes en órganos o espacios de participación juvenil	Permite medir el alcance real de los mecanismos de participación existentes
Porcentaje de jóvenes que participan de forma continuada durante más de un año en órganos o espacios de participación	Evalúa la recurrencia y fidelización en los procesos participativos

CASOS INSPIRACIONALES

De entre las soluciones propuestas destacan algunas actuaciones y políticas que han tratado de mejorar la calidad de vida de los y las jóvenes a la vez que inciden en la atracción de talento y en la dinamización de los entornos urbanos.

GAZTE(HI)RIA

Gazte(hi)ria representa un punto de encuentro anual con los jóvenes de la ciudad de San Sebastián para que los jóvenes talentos converjan, debatan, ideen y forjen el porvenir de la ciudad en el escenario global.

Cada edición se plantea como una reflexión sobre algún elemento socioeconómico singular de la ciudad o reto de futuro que San Sebastián afronta, una temática alineada con el marco estratégico de la propia Fomento San Sebastián. Por ejemplo, su primera edición se centró en "La ciencia y el conocimiento" y tenía como objetivo ahondar y reflexionar sobre cómo seguir fortaleciendo un modelo de ciudad diferencial y con un alto impacto social.

Donostia Gazte(hi)ria combina ponencias inspiradoras con dinámicas disruptivas para fomentar la participación, reflexión conjunta y concreción de los participantes. Por ello, y con el fin de ofrecer una contextualización de la ciudad en términos de ciencia y conocimiento, la iniciativa cuenta con la intervención de figuras y agentes destacados en la temática, quienes compartirán sus experiencias y conocimientos a través de testimonios personales y ejemplos prácticos.

LA CO-RESPONSABILIDAD COMO EJE DE TRABAJO

"Donostia Gazte(Hi)ria" está dirigido a jóvenes proactivos y comprometidos con su ciudad, que buscan liderar cambios significativos y encontrar soluciones de alto impacto social.

Por ello, previo al desarrollo de Gazte(hi)ria, se realiza un proceso de identificación y acercamiento a jóvenes que puedan tener interés en participar en esta actividad. Este grupo incluye becarios, participantes en programas propios de Fomento San Sebastián, así como investigadores vinculados a centros tecnológicos y de investigación locales.

Se ha detectado que convocar mediante llamamientos generales presenta dificultades para captar la atención y motivar la participación efectiva de los jóvenes, por lo que esta estrategia más directa y personalizada resulta clave para asegurar un compromiso real y significativo.

IMPACTO

Gazte(hi)ria destaca por su contribución fortalecer el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad hacia el futuro de San Sebastián. Su impacto radica en la capacidad para generar diálogo auténtico y colaborativo entre distintos actores juveniles, favoreciendo la co-creación de ideas y soluciones que responden a los retos reales de la ciudad.

APRENDIZAJES Y CLAVES DE ÉXITO

- Colaboración estrecha con agentes locales
- Proceso de selección de participantes personalizado
- Temáticas relevantes y alineadas
- Formatos dinámicos y participativos
- Espacios de confianza y corresponsabilidad

RADIOLAB UGR

RadioLab UGR nació en 2016 como una iniciativa innovadora de la Universidad de Granada, con el objetivo de fomentar la comunicación y la divulgación del conocimiento desde una perspectiva participativa. Esta emisora universitaria surge para crear un espacio accesible y creativo que conecte a la comunidad universitaria con la sociedad en general, aprovechando el potencial de los medios digitales como herramientas fundamentales de comunicación e información en la actualidad.

Entre los motivos que impulsaron la creación de RadioLab UGR destacan la necesidad de generar un entorno colaborativo para estudiantes, investigadores y profesionales interesados en la producción radiofónica, así como el interés de posicionar a la Universidad de Granada como un referente en comunicación universitaria, creatividad y divulgación científica.

RadioLab UGR combina tecnología, experimentación, creatividad y participación para producir contenido educativo, cultural y socialmente relevante. Por ello, entre las líneas de trabajo de este proyecto destacan los siguientes:

- Producción de programas: Espacios dedicados a la divulgación científica, el debate cultural, la música, y la reflexión sobre temas sociales
- Formación y talleres: Actividades para capacitar a estudiantes y miembros de la comunidad universitaria en producción radiofónica, edición de audio y comunicación efectiva
- Espacios de colaboración: Un entorno que fomenta el trabajo en equipo y la participación interdisciplinaria entre diferentes facultades y departamentos
- Innovación: Uso de herramientas y metodologías innovadoras

IMPACTO

Hasta el 2024, RadioLab UGR ha demostrado un impacto significativo tanto en la producción de contenido como en la participación de su audiencia. Con un total de 73 programas y 1,022 episodios, la radio ha alcanzado 73,702 escuchas. A pesar de ello, uno de los grandes retos persiste en alcanzar un público amplio más allá del ámbito universitario.

OTRAS EXPERIENCIAS

➤ Desayunos de trabajo con dirección

Se trata de un espacio diseñado por TECNALIA para dar voz y fomentar la participación del nuevo talento joven que se incorpora a la organización.

Con este propósito, la Dirección General y la dirección de Recursos Humanos organizan trimestralmente un desayuno de trabajo informal. Durante este encuentro, los nuevos miembros tienen la oportunidad de conocerse entre ellos y relacionarse con la Dirección General. Es un momento para compartir experiencias: por qué eligieron la organización, qué aspectos les han gustado o sorprendido —positiva o negativamente— y qué mejoraría.

Además, se promueve un diálogo abierto y transparente, donde pueden plantear cualquier pregunta en un ambiente de confianza y seguridad psicológica.

CONCLU SIONES

04.



El grupo de trabajo ha sido un espacio de escucha y reflexión compartida sobre los retos actuales del colectivo joven y su impacto en los distintos ámbitos socioeconómicos del territorio. A través de sesiones participativas, el diálogo entre agentes diversos –administraciones públicas, empresas, universidades, centros de innovación, entidades sociales y jóvenes– ha permitido identificar líneas de acción comunes, detectar oportunidades de mejora en las políticas existentes y, sobre todo, poner en valor enfoques que ya están dando resultados en diferentes contextos.

La activación y retención del talento joven es un reto compartido que trasciende las competencias de un solo actor. Apostar por la juventud no es una tarea sectorial, sino una responsabilidad colectiva que requiere liderazgo político, compromiso técnico y voluntad de experimentar nuevas formas de hacer. Los puntos que siguen constituyen un marco de referencia para orientar este esfuerzo de forma estructurada, integradora y sostenible.

Los puntos que siguen constituyen un marco de referencia para orientar este esfuerzo de forma estructurada, integradora y sostenible.

- ACTUAR DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DE CIUDAD.

Para responder eficazmente a los retos que enfrenta el talento joven, es fundamental abordar su desarrollo desde una perspectiva integral que reconozca la ciudad como un espacio complejo y multifacético donde confluyen diversas dimensiones –sociales, económicas, culturales, urbanísticas y ambientales– que impactan en la vida y oportunidades de los jóvenes. Actuar desde esta visión global permite diseñar políticas y estrategias más coherentes y alineadas con la realidad cotidiana del colectivo joven.

Esta perspectiva integral implica considerar no solo las necesidades formativas y labora-

les, sino también aspectos como el acceso a vivienda asequible, la movilidad sostenible, los espacios de encuentro y creatividad, la salud mental, y la inclusión social y cultural. Estos factores, aunque a menudo tratados de forma separada, están profundamente interrelacionados y condicionan el desarrollo personal y profesional del talento joven.

Adoptar una perspectiva integral y de ciudad implica apostar por una gobernanza participativa y colaborativa que integre a jóvenes, instituciones, empresas, entidades sociales y comunidad en general, creando un proyecto compartido que promueva ciudades inclusivas, innovadoras y sostenibles donde el talento joven pueda desplegar todo su potencial.

- COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.

Uno de los aprendizajes más claros del grupo de trabajo ha sido la necesidad de avanzar hacia modelos de colaboración público-privada más estables, estructurados y estratégicos.

El reto de potenciar el talento joven no puede abordarse de forma aislada ni desde una única perspectiva territorial o institucional. La complejidad de los retos que enfrentan las nuevas generaciones –que incluyen desde la formación y empleabilidad hasta la integración social y cultural– requiere articular esfuerzos coordinados entre diferentes agentes y ámbitos de actuación.

Esta necesidad parte, en primer lugar, de la limitación competencial y operativa que enfrenta cada agente por separado. Ninguna organización dispone por sí sola de todos los recursos, atribuciones o capacidades necesarias para abordar los múltiples retos que afectan hoy a la juventud.

En segundo lugar, se reconoce la importancia de dar respuestas integrales, coordinadas y personalizadas a las necesidades de los jóvenes, que atraviesan distintos ámbitos vitales y no pueden resolverse desde una única mirada “sectorial”.

En tercer lugar, se constata que el entorno urbano juega un papel cada vez más relevante en la activación del talento joven, y que su potencial solo puede desplegarse plenamente si se articulan alianzas sólidas entre los agentes que operan en él.

Estando las competencias y los recursos en materia de juventud, empleo o vivienda fragmentadas entre distintos niveles institucionales y agentes, establecer fórmulas estables de colaboración implica impulsar proyectos más ambiciosos y construir ciudades más cohesionadas, innovadoras y resilientes.

**- INTEGRAR ESTRUCTURAS DE PAR-
TICIPACIÓN JUVENIL VINCULADAS A
LAS POLÍTICAS LOCALES.**

La participación activa y significativa de los jóvenes en la definición, implementación y evaluación de las políticas que les afectan debe dejar de ser una cuestión aislada o puntual para convertirse en un elemento estructural y transversal de la gobernanza local. Integrar esta participación implica asegurar que las voces juveniles formen parte real y constante de los espacios donde se diseñan y ejecutan las estrategias públicas, evitando su relegación a meros consultorios o gestos simbólicos.

Un desafío clave en este proceso es garantizar la representatividad de un colectivo joven que es inherentemente heterogéneo, diverso en sus experiencias, contextos, intereses y necesidades.

Para ello, resulta necesario adaptar el lenguaje, romper las barreras hacia lo institucional y adoptar códigos de comunicación accesibles y comprensibles para los jóvenes, facilitando así su integración real y efectiva. Asimismo, es fundamental apoyarse en círculos y espacios en los que los jóvenes ya están presentes y activos, para crear puentes efectivos entre las instituciones, empresas, agentes y los colectivos juveniles.

**- PENSAR EN GLOBAL, ACTUAR EN
LOCAL.**

En un mundo interconectado, los retos y oportunidades que afectan al talento joven trascienden las fronteras locales. Las ciudades son hoy escenarios clave para afrontar retos de alcance global —como la transición ecológica, la transformación digital o las desigualdades sociales—, y al mismo tiempo, son espacios donde se materializan las oportunidades concretas para el desarrollo del talento joven. Adoptar una mirada glocal implica comprender que las decisiones locales tienen un impacto más allá de su territorio, al tiempo que las tendencias globales influyen de forma directa en las realidades cotidianas de la juventud.

Actuar desde esta doble mirada permite a los agentes locales anticiparse, adaptarse y conectar sus estrategias con redes y agendas internacionales, fortaleciendo la posición de la ciudad como un entorno dinámico y competitivo para atraer y retener talento joven. Además, esta perspectiva estimula la apertura hacia experiencias externas, el aprendizaje mutuo con otras ciudades, y la incorporación de enfoques innovadores que enriquezcan las políticas locales.

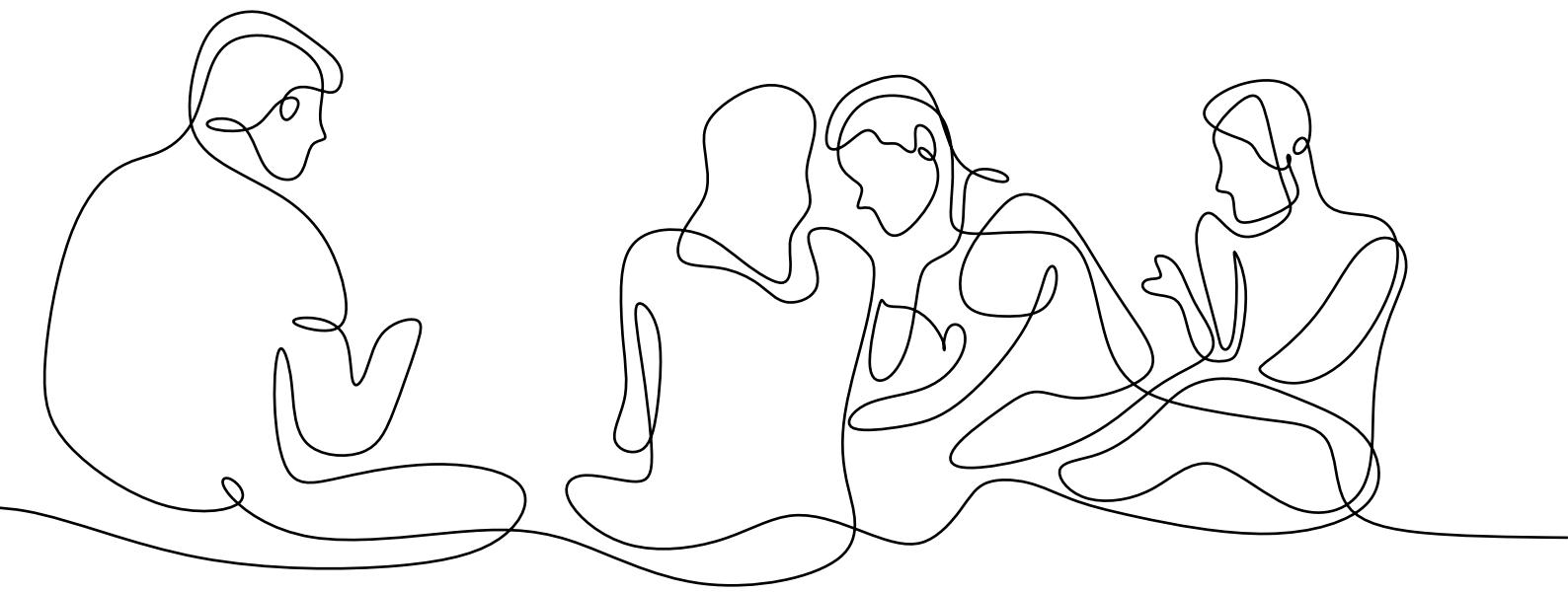
- MEDIR PARA TRANSFORMAR.

Disponer de información clara, periódica y contextualizada sobre la situación del talento joven es imprescindible para diseñar políticas eficaces y tomar decisiones estratégicas con base sólida. Contar con un sistema de indicadores que abarque dimensiones clave como el empleo, la educación, la emancipación, la salud o la participación juvenil permite no solo conocer mejor las realidades y necesidades del colectivo, sino también anticipar tendencias y evaluar el impacto de las acciones impulsadas.

El uso sistemático de datos fortalece la capacidad de los territorios para actuar con mayor precisión, transparencia y adaptabilidad. Aunque, para que este sistema sea realmente útil,

deben construirse de manera participativa, con rigor técnico y con una visión multidimensional, asegurando que se actualice con frecuencia y que sea accesible.

Asimismo, disponer de marcos de medición compartidos permite a las ciudades y sus agentes compararse con otros territorios y referentes, identificar buenas prácticas, detectar brechas u oportunidades y posicionarse de forma más estratégica en el entorno regional, estatal o internacional.



MIEMBROS PARTICIPANTES

05.



El presente documento refleja las aportaciones realizadas por los integrantes del Grupo de Trabajo de talento joven y ciudad que en un total de 4 reuniones han abordado los retos de futuro que las ciudades, sus agentes y organizaciones afrontan en relación con la población joven.

Fomento San Sebastián

Iñigo Olaizola
Director Gerente

Ainhoa Aldasoro
Responsable de Innovación y Competitividad

Aritz Torres
Técnico de Innovación y Competitividad
Fomento San Sebastián

Fundación Cotec

Adelaida Sacristán
Directora de Estudios y Gestión del Conocimiento

Maria Peñate
Técnica de Proyectos y Gestión del Conocimiento
Fundación Cotec

Mar Santamaría
Cofundadora de 300000 km/s
Experta de Los100 de Cotec

AGBAR

Alicia Royo
Directora de Recursos Humanos de la Zona Norte

Agencia Gallega de Innovación (GAIN)

María José Mariño Fontenla
Directora de Área de talento y transferencia

Ayuntamiento de Barcelona

Mª Ángeles González Macías
Directora Ejecutiva de Ocupación y Proximidad

Carol Lorenzo García
Directora de Orientación profesional

Ayuntamiento de Gijón

Patricia García Zapico
Directora General de Innovación y Promoción

Carla Álvarez Sanjurjo
Directora General de Promoción del Empleo

Ayuntamiento de Málaga

Francisco Salvador Bretones
Asesor de Alcaldía para la estrategia corporativa, el emprendimiento y la transformación urbana

Ayuntamiento de Las Rozas

Alba Monteiro de Oliveira Gil
Concejal de Economía, Innovación y Empleo

Marta Sánchez Asenjo
Jefa de unidad de Economía, Innovación y Empleo

Ayuntamiento de Valladolid

Carolina Del Bosque
Concejala de Juventud

BBVA

Gilbert Mateu
Relaciones institucionales

Corporación tecnológica de Andalucía

Leonardo Bueno
Director económico-financiero

ENISA

Ignacio Liñan
Departamento de Comunicación y Promoción

Abraham Yanes Fernández
Responsable financiero

Amaya Martínez
Analista financiera

Fundación Caja Rural de Asturias

Nuria Meana González
Directora de Marketing

**Instituto para la competitividad empresarial
de Castilla y León (ICE)**

Carmen Verdejo Rebollo
Directora del departamento de Innovación y
Emprendimiento

Ernesto Pascual Aramburu
Jefe de área de Emprendimiento y Talento

LANBIDE - Servicio Vasco de Empleo

Maite Martínez Granado
Directora de Activación Laboral

Irantzu Castro Moldes
Técnica del COE

Susana Dirarce Coloma
Técnica del Servicio a Empresas

ORANGE

Elena Gallego Pérez
Responsable de Relaciones Institucionales

SEPI

Lidia María Rojas Cuevas
Responsable de Atracción y HR Marketing
Navantia

Ángela Redondo Galán
Responsable Técnico de Proyectos Grupo
Tragsa

Tecnalia

Rafael Ruiz
Director de Recursos Humanos

Alma Pardo
Directora de Talento y Comunicación Interna

Universidad de Granada

Francisco Martínez-Cañavete Fernández-Crehuet
Presidente de la Comisión de Relaciones con la
Sociedad del Consejo Social

Esteban Romero Frías
Vicerrector de Innovación Social, Empleabilidad
y Emprendimiento

Sandra Haro Márquez
Coordinadora Ejecutiva de Medialab UGR, La-
boratorio de Innovación Social

COTEC

COTEC.ES