



PROGRAMA MODELO DE MENTORIA

IO1



Cofinanciado por
la Unión Europea



Descargo de responsabilidad

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, los puntos de vista y las opiniones expresadas pertenecen únicamente a los autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea o la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden hacerse responsables de ellos.

Reconocimiento

Este documento ha sido elaborado por Dësis Network (BE) gracias a las aportaciones de todas las organizaciones socias: IARS (UK), Asociación Caminos (SP) y Fondazione Triulza (IT).

Más información y contacto

Dësis Network

Boulevard Charlemagne 74, Bruselas, Bélgica

www.desis.coop

Índice de contenidos

Introducción	4
1. Sobre el proyecto CASYE	4
2. El partenariado	6
3. Sobre el IO1 - Programa modelo de mentoría CASYE para personas que trabajan en el ámbito de la juventud	6
4. Sobre este documento: Programa modelo de mentoría CASYE	7
Metodología	8
Enfoque de mentoría	9
1. ¿Mentoría formal o informal?	9
2. ¿Cómo construir una relación de mentoría?	11
3. Beneficios tanto para el personal mentor como para el alumnado	14
4. ¿Cuál es el mejor modelo de mentoría?	15
5. Selección del personal mentor	16
Elementos del modelo	17
1. Desarrollo de la idea	18
a. Su potencial	18
b. Su entorno	19
c. Su idea	19
2. Habilidades duras	20
a. Antecedentes de la economía social y el emprendimiento social	20
i. Definiciones: economía social, emprendimiento social y empresa social	20
ii. ¿Por qué una empresa social?	21
b. Contexto de las industrias creativas y culturales	22
i. ¿Qué son las ICC?	22
ii. Los beneficios de las ICC para la comunidad	23
3. Habilidades blandas	23
a. Motivación y resiliencia	23
b. Equipo y ecosistema	24
c. Participación comunitaria	25
4. Puesta en marcha	25
a. Acceso a la financiación	25
b. Formas jurídicas	26
c. Impacto y sostenibilidad	26
5. Desafíos comunes	27
6. Necesidad de mentoría, formación y/o incubación adicionales	27
Conclusiones	28

Introducción

1. Sobre el proyecto CASYE

El proyecto CASYE (*Cultural and Social Youth Entrepreneurship*) tiene como objetivo desarrollar herramientas innovadoras y acreditadas de Desarrollo Profesional Continuo (DPC) para apoyar a las personas jóvenes marginadas a convertirse en emprendedoras en los sectores social y cultural. Esto se hará a través del desarrollo de capacidades y la certificación de trabajadores/as juveniles y otros/as profesionales, dándoles nuevos enfoques para apoyar y fortalecer su trabajo, mejorar sus habilidades y aumentar la calidad de sus intervenciones.

El objetivo de CASYE es apoyar el espíritu empresarial de las personas jóvenes en el sector creativo mediante el desarrollo y el pilotaje de un modelo de economía social, haciendo hincapié en la capacitación de jóvenes con menos oportunidades (obstáculos sociales, geográficos y/o económicos). A través del programa CASYE, se creará el desarrollo de un ecosistema sostenible de apoyo a jóvenes emprendedores/as en los sectores creativos, culturales y sociales europeos.

Dada la capacidad de las personas jóvenes, especialmente de la población adolescente, para utilizar las nuevas tecnologías y los medios de comunicación, es importante desarrollar metodologías que se adapten a las situaciones actuales en las que viven. La eficacia de las metodologías y herramientas de trabajo con jóvenes está estrechamente relacionada con la capacidad de motivar al destinatario y promover su participación en las actividades propuestas. El objetivo de CASYE es ayudar a las personas que trabajan en el ámbito de la juventud a llegar a un público joven con hambre de emprendimiento social y cultural a través de acciones que sean ampliamente seguidas por las personas jóvenes y que influyan directa e indirectamente en ellas y en su comportamiento. Nuestro proyecto capacitará a las personas que trabajan en el ámbito de la juventud para mejorar su trabajo actual con jóvenes, al tiempo que validará estos nuevos conocimientos mediante la concesión de certificados de desarrollo profesional continuo (DPC).

El proyecto tiene como objetivo producir y pilotar dos productos intelectuales y un evento de formación:

- El programa modelo de mentoría CASYE para personas que trabajan con jóvenes.
- Manual de implementación de CASYE.
- Evento de formación conjunta de corta duración del personal con 12 participantes.

CAJA 1 – Definiciones (1)

¿A qué nos referimos con jóvenes?¹

En el contexto del programa Erasmus+, las personas de entre 13 y 30 años (en nuestro caso, 18-30).

¿Qué entendemos por espíritu emprendedor de las personas jóvenes?

Actividades empresariales realizadas por las personas jóvenes.

¿Qué entendemos por trabajo con jóvenes?²

Acciones dirigidas a las personas jóvenes en relación con las actividades en las que participan voluntariamente, diseñadas para apoyar su desarrollo personal y social a través del aprendizaje no formal e informal.

¿Qué entendemos por personas que trabajan con jóvenes / que trabajan en el ámbito juvenil?³

Personas que trabajan en contacto directo con personas jóvenes, realizando actividades destinadas a apoyar su desarrollo personal y social a través del aprendizaje no formal e informal. Los/as trabajadores/as juveniles, a su vez, pueden ser profesionales o voluntarios/as y ser funcionarios/as o trabajar para ONG.

¿Qué es un certificado de desarrollo profesional continuo (DPC)?⁴

DPC significa Desarrollo Profesional Continuo y es el término utilizado para describir las actividades de aprendizaje que realizan los/as profesionales para desarrollar y mejorar sus capacidades.

El DPC permite que el aprendizaje sea consciente y proactivo, en lugar de pasivo y reactivo. El DPC es el compromiso holístico de los/as profesionales con la mejora de sus habilidades y competencias personales a lo largo de su carrera.

El DPC combina diferentes metodologías de aprendizaje, como los talleres de formación, las conferencias y los eventos, los programas de aprendizaje electrónico, las técnicas de buenas prácticas y el intercambio de ideas; todo ello enfocado a capacitar al individuo para mejorar y obtener un desarrollo profesional efectivo.

¹ Erasmus+ Official Glossary, Disponible en: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-d/glossary-terms-common-terms_en (último acceso: 24.08.2021)

² European Commission (2015), Quality Youth Work A common framework for the further development of youth work. Disponible en: https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/reports/quality-youth-work_en.pdf (último acceso: 24.08.2021)

³ European Commission (2015), Quality Youth Work A common framework for the further development of youth work. Disponible en: https://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/reports/quality-youth-work_en.pdf (último acceso: 24.08.2021)

⁴ Continuing Professional Development (CPD) website: <https://cpduk.co.uk/explained> (último acceso: 24.08.2021)

2. El partenariado

El proyecto *Cultural & Social Youth Entrepreneurship* (CASYE) reúne una asociación estratégica de cuatro organizaciones de Reino Unido, Bélgica, Italia y España para abordar una serie de prioridades sectoriales y horizontales de Erasmus.

- [IARS](#), Reino Unido.
- [DIESIS Network](#), Bélgica.
- [Fondazione Triulza](#), Italia.
- [Asociación Caminos](#), España.

3. Sobre el IO1 - Programa modelo de mentoría CASYE para personas que trabajan en el ámbito de la juventud

El primer resultado del proyecto CASYE, el Producto intelectual 1 (IO1), es un programa de apoyo a la inclusión activa de los/as trabajadores/as juveniles que tiene como objetivo ayudarles a sacar a la luz los talentos existentes, ocultos y latentes de las personas jóvenes y a involucrarlas en innovaciones sociales coproducidas en el sector cultural. El modelo pretende desarrollar un ecosistema sostenible de apoyo a las personas jóvenes emprendedoras en las industrias creativas y culturales (ICC).

El producto intelectual 1 (IO1):

- TIENE COMO OBJETIVO proporcionar los elementos clave necesarios para desarrollar un programa de mentoría de grupo de calidad para jóvenes; involucrándolos/as en las innovaciones sociales en las ICC.
- ESTÁ PERSONALIZADO para adaptarse a las características específicas de las diferentes comunidades en las que se encuentra, pero incorpora componentes «básicos» comunes, que resultan del proceso articulado de intercambio de buenas prácticas y evaluación de la escalabilidad durante el primer año del proyecto.
- SE DIRIGE a las personas que trabajan con jóvenes y contiene los principios fundamentales, el modus operandi y las directrices para apoyar el emprendimiento juvenil y la innovación social en el ámbito de la cultura y las industrias creativas.

El programa modelo de mentoría de CASYE será útil para las personas mentoras que ayudan tanto a los/as aspirantes a emprendedores/as como a las empresas sociales existentes, que pueden desarrollar su actividad e incluir la innovación social en el modelo de negocio y abordar la cohesión social en las comunidades locales a través de actividades culturales.

El IO1 se compone de los siguientes documentos:

- Investigación del contexto.
- Colección de buenas prácticas
- Marco del programa modelo de mentoría CASYE.
- Recomendaciones políticas.

4. Sobre este documento: Programa modelo de mentoría CASYE

Este documento es la tercera parte del Producto Intelectual 1. Proporciona el marco del programa modelo de mentoría.

El programa acreditado de DPC de mentoría para organizaciones juveniles está diseñado para mentores/as y trabajadores/as juveniles que trabajan directamente con personas jóvenes con menos oportunidades y que desean convertirse en emprendedoras en los sectores social y/o cultural. También puede utilizarse con empresas ya existentes y/o empresas sociales; en este caso, sólo pueden utilizarse algunas partes del marco.

Este documento tiene como objetivo ayudar al personal mentor a poner en marcha el programa de mentoría CASYE.

Metodología

La mentoría es uno de los métodos de enseñanza más antiguos. Funciona porque proporciona estímulo y orientación personalizada a las personas participantes. Los programas de mentoría ponen en contacto a personas que tienen habilidades y conocimientos específicos (personal mentor) con personas (alumnado) que necesitan o quieren las mismas habilidades y ventajas para ascender en el trabajo, en el nivel de habilidades o en el rendimiento escolar. Durante la última década, los programas de mentoría para jóvenes se han hecho cada vez más populares y generalizados. Últimamente, la mentoría no sólo es propuesta por las incubadoras de empresas, sino que también se dirige al desarrollo de empresas creativas y culturales.

El programa modelo de mentoría CASYE se basa en el juego creativo, la indagación apreciativa y el pensamiento de diseño, y en un modelo de competencias relacionado con el emprendimiento social como competencia clave. Este documento ilustra el marco de este programa modelo de mentoría.

Para desarrollar este marco, el proyecto CASYE realizó un análisis de fondo sobre «La juventud: la situación, las necesidades y los retos», centrándose en los siguientes aspectos:

- Visión general socioeconómica sobre el país.
- Tendencias demográficas y otros datos relevantes sobre la juventud.
- Industrias culturales creativas y empresas de economía social.
- Un breve párrafo sobre los programas de mentoría en cada país.

Además, recogimos 14 buenas prácticas dirigidas a personas emprendedoras y/o personas emprendedoras sociales que trabajan en el ámbito de las industrias creativas y culturales. Esto permitió a las organizaciones socias conocer experiencias exitosas de otros/as jóvenes emprendedores/as.

Gracias al análisis de los antecedentes y al estudio de las buenas prácticas, trazamos las competencias necesarias en el sector creativo y cultural para desarrollar una empresa de economía social y, a partir de ahí, elaboramos un programa de mentoría creativa para fomentar la creatividad, el emprendimiento social y las habilidades interpersonales de las personas beneficiarias.

Este marco ha sido el resultado de una fructífera colaboración de las organizaciones socias de CASYE, dirigidas por Diesis Network. No obstante, la participación de las [partes interesadas del ecosistema CASYE](#), así como algunas de las empresas de la colección de buenas prácticas, fueron cruciales. De hecho, estas partes interesadas nos proporcionaron importantes comentarios y sugerencias sobre el contenido de este marco.

Los resultados ayudaron a diseñar el programa de mentoría del proyecto basado en el pensamiento de diseño y las herramientas creativas que se presentarán en el IO3 – Manual.

Enfoque de mentoría

1. ¿Mentoría formal o informal?

Existen diferentes tipos de mentoría. En general, puede estructurarse como formal o informal. En la mentoría informal, el alumnado establece objetivos, pero normalmente no se pueden medir y las relaciones no están estructuradas. En una relación de mentoría formal, existen objetivos medibles y definidos con requisitos determinados. Las relaciones informales de mentoría surgen con frecuencia en las artes, donde una persona más experimentada puede presentar al alumnado a personas influyentes en la toma de decisiones, ofreciéndole su consejo y, en general, interesándose por las necesidades de la otra persona.

La mentoría estructurada se basa en un programa bien organizado y alineado con metas y objetivos específicos. Este tipo de mentoría implica una relación que se establece entre un/a alumno/a y un/a mentor/a durante un periodo determinado con un plan estructurado, como un número de reuniones, directrices de temas y talleres.

En el caso de la mentoría informal, puede haber o no objetivos, los objetivos pueden coincidir o no con los de la organización y no hay realmente un calendario específico para las sesiones de mentoría; tal vez sólo se busque asesoramiento puntual cuando se necesita un aprendizaje rápido por parte de un individuo.

La mentoría informal no debe considerarse como un sustituto de un programa de mentoría formal, pero puede utilizarse como una herramienta adicional durante el programa de mentoría formal, especialmente cuando se trabaja con artistas que tienen necesidades específicas y adaptadas.

En el siguiente cuadro se muestran algunas diferencias entre la mentoría formal y la informal:

Tabla 1. Diferencias entre la mentoría formal y la informal⁵

Mentoría	Formal	Informal
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • las colaboraciones suelen ser asignadas por un/a coordinador/a del programa • es posible que la persona mentora y el/la alumno/a no se conozcan antes del inicio del programa • los/as mentores/as pueden considerar a su alumnado como «en riesgo» y con necesidad de ayuda correctiva 	<ul style="list-style-type: none"> • identificación mutua • la comodidad interpersonal es un factor que influye en la elección de la persona mentora y el/la alumno/a • la competencia percibida guía la elección de ambas partes
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • relación a corto plazo • el modo, la frecuencia y el lugar del contacto son determinados por la organización/coordinador/contrato • los objetivos se especifican al inicio de la relación y son supervisados por el/la coordinador/a del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • relación a largo plazo • se reúnen cuando lo desean y determinan sus propios parámetros de relación • los objetivos evolucionan con el tiempo y se adaptan a las necesidades del/de la alumno/a
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • la persona mentora puede no identificarse con su alumno/a • el/la alumno/a puede no percibir a la persona mentora asignada como una buena comunicadora • la persona mentora asignada puede tener un contacto y una influencia limitados socialmente o en el trabajo • una relación pública y supervisada 	<ul style="list-style-type: none"> • la persona mentora se identifica con su alumno/a (posiblemente como una versión más joven de sí misma) • el/la alumno/a selecciona a su mentor/a por sus fuertes habilidades interpersonales y su capacidad de coaching • un/a mentor/a natural suele operar dentro de la red social o profesional de su alumno/a • privado y más discreto

CAJA 2 – Definiciones (2)⁶

¿A qué nos referimos con «mentoría»?

La mentoría es la actividad de dar ayuda y consejo a una persona más joven o con menos experiencia durante un periodo de tiempo, especialmente en el trabajo o la escuela.

¿Qué son el/la mentor/a y el/la alumno/a?

⁵ Source Wiktor-Mach, Dobroslawa. (2019). Social entrepreneurship (se) and community-based social enterprises in Poland - Research Report, Taskforcome Project, UEK. 10.13140/RG.2.2.32738.25286.

⁶ Definitions from the Cambridge Dictionary. Accesible vía: <https://dictionary.cambridge.org/>

Una persona (mentora) que ayuda y aconseja a una persona más joven o con menos experiencia (alumno/a) durante un periodo de tiempo, especialmente en el trabajo o la escuela.

2. ¿Cómo construir una relación de mentoría?

«Un mentor es alguien que ve más talento y capacidad en ti que tú mismo, y te ayuda a sacarlo.» — Bob Proctor

La relación entre la persona mentora y su alumno/a es un proceso continuo entre ambos/as.

La principal habilidad que debe tener siempre una persona mentora es mantener una **mente abierta**. No es un/a supervisor/a o *coach* o simplemente un miembro del profesorado, es todo ello y, lo más importante, es alumno/a.

Otra habilidad esencial es la **escucha activa**. Esta es la habilidad más básica que se utilizará a lo largo de su relación. La escucha activa no sólo establece una relación, sino que crea un entorno positivo y de aceptación y permite una comunicación abierta. Cada alumno/a tiene una mentalidad o sentido de la orientación diferente, especialmente en los sectores culturales, donde no se tiene una trayectoria profesional definida.

Además, la relación mentor/a y alumno/a se basa en la creación de confianza. Para ello, el personal mentor debe ser empático y hacer saber al alumnado que le comprende. La relación implica colaborar (no competir), comprometerse con la equidad, equilibrar la assertividad y la cooperación, tratar los desacuerdos y compartir la responsabilidad de los éxitos y los fracasos. De este modo, ambas partes crearán la base para determinar los objetivos y desarrollar las capacidades.

El personal mentor siempre debe inspirar y animar al alumnado.

«Uno de los mayores valores del personal mentor es la capacidad de ver por delante lo que otros no pueden ver y ayudarles a navegar hacia su destino.» — John C. Maxwell

Tabla 2. Expectativas del personal mentor y del alumnado⁷

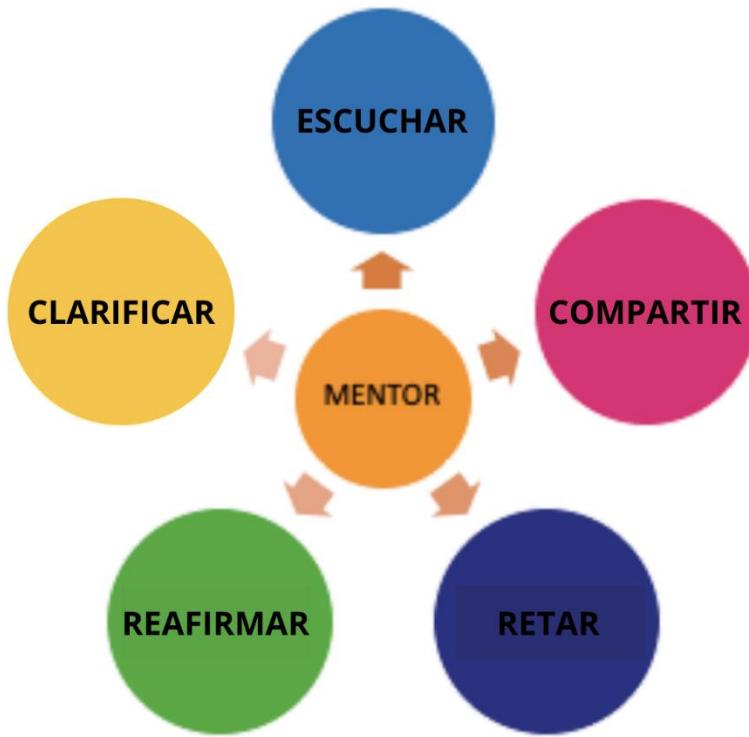
Expectativas relacionadas con	Personal mentor	Alumnado
Relación de mentoría	Proporcionar ayuda, ofrecer sugerencias y ser un grupo de consulta para cuestiones relacionadas con los objetivos y el desarrollo de la carrera del alumnado.	Tomar la iniciativa para impulsar la relación y ser responsable de su propio desarrollo y planificación de la carrera.
Feedback	Ofrecer y recibir feedback. Al proporcionar feedback, es importante ser honesto/a y sincero/a, pero con tacto. Se hacen comentarios sin juzgar: el alumnado necesita espacio para hablar y reflexionar.	Proporcionar feedback sobre la relación de mentoría y estar abierto/a a recibirla. Al proporcionar feedback, hay que ser honesto/a, pero con tacto.
Sugerencias	Proporcionar sugerencias, pensamientos, ideas y consejos sobre los objetivos, las actividades y el progreso.	Pedir sugerencias y consejos al principio de la relación. Al recibir consejos, hay que escuchar al personal mentor, reflexionar sobre lo que ha dicho, aplicar al menos algunas de sus ideas y hacerle saber los resultados.
Compartir	Evitar una mentalidad deficitaria que no sea de apoyo. Averiguar qué se le da bien al alumnado, qué le apasiona y en qué trabaja.	Traer preguntas, confusiones, preocupaciones y problemas, pero también éxitos, alternativas e ideas.
Necesidades	Atender a las necesidades declaradas lo mejor posible. Ofrecer más sólo cuando sea apropiado. No evaluar, rescatar o criticar.	Tener claro lo que se necesita, y si una actividad o sugerencia no interesa, se dice. No esperar que el personal mentor lo sepa todo o pueda ayudar en todas las situaciones.

⁷ Fuentes:

- Wartburg college mentoring, Mentoring expectations. Disponible en: <http://info.wartburg.edu/Portals/0/Pathways/Mentoring/Establishing%20Mentoring%20Expectations.pdf>
- Mentoring Complete (2019), What are the Mentoring Expectations for Mentors and Mentees? Disponible en: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/what-are-the-mentoring-expectations-for-mentors-and-mentees>
- Cavillan College, Mentee and mentor expectations. Disponible en: <https://www.gavilan.edu/staff/mentors/roles.php>
- Elahé T Crockett (2014), A research education program model to prepare a highly qualified workforce in biomedical and health-related research and increase diversity. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/266085224_A_research_education_program_model_to_prepare_a_highlyQualified workforce_in_biomedical_and_health-related_research_and_increase_diversity

En resumen, el papel del personal mentor es **escuchar** en profundidad, **compartir** su experiencia, hacer **preguntas difíciles**, animar al alumnado y ser **claro y reafirmarlo**.

Figura 1. Habilidades del personal mentor. Figura adaptada de AltusQ Mentoring Guidebook⁸



Las relaciones formales de mentoría probablemente reflejarán cuatro etapas de desarrollo, y cada etapa formará parte inherente de la siguiente:

1. La construcción de la relación.
2. Intercambio de información y establecimiento de objetivos.
3. Trabajar para alcanzar los objetivos/profundizar el compromiso.
4. Finalizar la relación formal de mentoría y planificar el futuro.

Además, para tanto el personal mentor como el alumnado fijen los objetivos del programa de mentoría y las expectativas de resultados, lo mejor es trazar una hoja de ruta con objetivos intermedios. Esto les permitirá mantener una cadencia y mantener motivado tanto al personal mentor como al alumnado. La hoja de ruta puede actualizarse durante el programa.

⁸ Mentor skills. Figura adaptada de AltusQ Mentoring Guidebook.

https://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/_aca_guide-to-mentoring_2016_f-584f4208ee372.pdf

Para estudiar en profundidad cómo construir una relación de mentoría, visite [ESTA](#) página o lea [ESTE](#) interesante estudio (en inglés): *Mentoring Guide* de Center for Health Leadership & Practice.

3. Beneficios tanto para el personal mentor como para el alumnado

En este proceso de mentoría hay numerosos beneficios que tanto el personal mentor como el alumnado pueden recibir al participar en el programa, ya que ambos dan y crecen en el proceso de mentoría.

Beneficios para el personal mentor:

- Puede usar sus conocimientos para guiar e influenciar de manera positiva el camino artístico de otra persona.
- Puede establecer nuevas relaciones y obtener nueva inspiración al ayudar a alguien a crecer en su camino.

Beneficios para el alumnado:

- Puede aprender valiosos conocimientos de la experiencia, los éxitos y los errores del personal mentor.
- Puede también aumentar sus competencias en áreas específicas.

Para ambas partes, otros beneficios son formar parte y contribuir al desarrollo de un amplio ecosistema de redes que puede tener un efecto multiplicador para sus organizaciones.

4. ¿Cuál es el mejor modelo de mentoría?

Hoy en día, hay muchos programas de mentoría adaptados a necesidades y grupos específicos. También se pueden encontrar varios modelos de relaciones de mentoría. A continuación, la figura muestra los principales modelos de mentoría más comunes.

Figura 2. Tipos de modelos de mentoría⁹



Para el marco del programa de mentoría CASYE, recomendamos aplicar un programa flexible que podría ser el resultado de una mezcla de programas formales e informales con un enfoque de mentoría en grupo, donde una o varias personas mentoras de organizaciones juveniles pueden trabajar con un pequeño grupo de alumnos/as.

En cualquier caso, si el personal mentor prefiere un enfoque formal, recomendamos encarecidamente proponer durante el programa de mentoría formal una o dos reuniones de mentoría informal (30 minutos) en un modelo individual.

⁹ Fuente: Asociación para el desarrollo del talento. Para conocer la definición de cada tipo de modelo, visite <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-mentoring>

5. Selección del personal mentor

Los/as mentores/as que aplicarán el Programa modelo de personal mentor CASYE deben tener las siguientes características:

- Tener experiencia en la realización de programas de mentoría dirigidos a personas jóvenes, incluidas aquellas con situaciones difíciles;
- Tener experiencia en el campo de la economía social y el emprendimiento social, y en general en la creación de empresas en su país;
- Estar familiarizados/as con las industrias creativas y culturales y tener conocimientos sobre este campo en su país.

Elementos del modelo

Tras los primeros documentos elaborados en el marco del IO1 -la investigación del contexto y la recopilación de buenas prácticas- DIESIS pudo identificar, gracias a las entrevistas en profundidad realizadas por las entidades socias, los puntos más importantes que deben abordarse y reconocerse a la hora de formar/acompañar a una persona joven para que se convierta en emprendedora social en el ámbito de las ICC.

Los elementos que se pueden encontrar en la siguiente lista deben ser desarrollados por la persona mentora en estrecha colaboración con su alumnado, posiblemente en pequeños grupos.

El proceso preferible sería seguir paso a paso los elementos identificados:

- 1 • **DESARROLLO DE LA IDEA**
• El primer paso será permitir al alumnado identificar sus fortalezas y debilidades, explorar su experiencia y su comunidad y definir su idea de negocio, qué tiene de innovadora y con impacto positivo
- 2 • **HABILIDADES DURAS**
• Deben abordarse las habilidades duras en relación a la economía social, el emprendimiento social y la gestión, así como la información sobre las ICC
- 3 • **HABILIDADES BLANDAS**
• A continuación, el personal mentor subrayará la importancia del desarrollo y la consolidación de las habilidades blandas
- 4 • **FINANCIAR UNA EMPRESA SOCIAL**
• El personal mentor ilustrará al alumnado sobre las diferentes formas de financiar una empresa social, y explorarán las opciones disponibles en el país
- 5 • **FORMAS JURÍDICAS**
• El personal mentor explicará las diferentes formas jurídicas existentes en el país para una empresa social, y subrayará los desafíos y beneficios de cada una
- 6 • **RETOS COMUNES**
• Antes de concluir el programa, el personal mentor puede mostrar al alumnado los principales retos más comunes a los que se enfrentan
- 7 • **PRÓXIMOS PASOS**
• Finalmente, el personal mentor sugerirá al alumnado los próximos pasos a dar, como si necesita mentoría o formación adicional

1. Desarrollo de la idea

Este primer paso es crucial para el futuro desarrollo de la idea de negocio social en el ámbito de las ICC y para convertirse en un/a emprendedor/a de éxito. El personal mentor debe destacar la importancia de esta primera fase e insistir en que se dedique el tiempo necesario para llevar a cabo la primera tarea.

Esta primera fase se divide en tres partes principales:

- Comprenderse a uno/a mismo/a.
- Comprender el entorno.
- Acotar la idea y definir lo mejor posible su lado innovador y el impacto social.

a. Su potencial

El primer paso que deben dar el personal mentor y el alumnado es definir las mejores cualidades, y por tanto el potencial, de las personas aspirantes a emprendedoras y entender qué características son necesarias para convertirse en emprendedora de éxito.

El personal mentor puede seguir estos pasos:

- Explorar e identificar los aspectos más destacados de la **trayectoria** del alumnado. El personal mentor puede sugerir a los/as alumnos/as que enumeren sus logros académicos, sus experiencias profesionales y sus logros personales y no profesionales. NOTA: los logros académicos son tan importantes como los personales (por ejemplo, año sabático, viajes largos, idiomas hablados, experiencia deportiva, etc.).
- Identificar los **puntos fuertes y débiles**, así como las habilidades que ya posee o su ausencia, de quien quiere ser emprendedor/a. En este caso, deben tenerse en cuenta tanto las habilidades duras como las blandas.
- Identificar qué son las habilidades empresariales. Analizar los resultados positivos y negativos de esta actividad y comprender, junto con el alumnado, cuáles de las habilidades que ya poseen pueden ser un activo para la creación de una empresa social, y cuáles son las habilidades esenciales que quienes aspiran a convertirse en emprendedores/as no tienen todavía y que deben desarrollarse en el futuro.
- Identificar con estas personas su conocimiento sobre el **campo artístico/cultural** en el que están interesadas en abrir su negocio social: ¿tienen experiencia personal directa/práctica?
- El personal mentor debe evaluar si el alumnado ya tiene **red/contactos** en el ámbito artístico que le interesa para crear su empresa social.
- Para realizar esta actividad, se puede utilizar el [marco EntreComp](#).

Recursos disponibles existentes (en inglés):

- [EntreComp: the European Entrepreneurship Competence Framework - factsheet](#)
- [EntreComp: the European Entrepreneurship Competence Framework](#)
- [User guide to the European Entrepreneurship Competence Framework](#)
- [Youth Social Entrepreneur Competences Profile](#)
- [Essential Skills for Social Entrepreneurs \(and how to build them!\)](#)

- [Seven Skills for Social Entrepreneurs](#)

b. Su entorno

Una vez que el personal mentor y el alumnado han completado este primer trabajo en torno a la persona, el segundo paso requiere centrarse en el entorno y la comunidad donde actuarán quienes quieren emprender. En efecto, es esencial comprender la comunidad (tanto la de la persona que intenta emprender como la de los/as beneficiarios/as y la de los/as clientes/as) y, en particular, las lagunas que han llevado a la creación de la idea de negocio.

Por esta razón, sugerimos que se aborden los siguientes puntos:

- **Identifique su comunidad** y comprenda quién es su comunidad de referencia.
- Explorar las **características de estas comunidades** (por ejemplo, factores históricos, sociales, económicos y culturales), centrándose en particular en los aspectos positivos y negativos.
- Guíe al alumnado para que identifique las **necesidades no satisfechas y las carencias existentes en la comunidad**. Pregúntele cómo han identificado las lagunas, los retos y los problemas existentes (por ejemplo, a través de los periódicos, la experiencia directa o las entrevistas). El personal mentor puede sugerirles que sigan explorando la comunidad realizando entrevistas, hablando con los/as líderes de la comunidad, visitando lugares clave, etc.

Para realizar esta actividad, el personal mentor podría inspirarse en el pensamiento y el enfoque del diseño centrado en el ser humano.

Recursos externos disponibles (en inglés):

- [What is Human-Centered Design?](#)
- [Design thinking defined](#)
- [Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit](#)

c. Su idea

Una vez que se haya apoyado a las personas aspirantes a empresarias en los pasos anteriores, es esencial centrarse en la idea para racionalizar los diferentes aspectos de la misma. Proponemos que se siga este camino:

- Las personas participantes deben **presentar su idea**: propósito general, objetivo a corto y largo plazo, servicio y productos ofrecidos, personas beneficiarias y clientela. También es esencial que sepan por qué les interesa este tema/idea, y comprendan si podría ser una pasión/motivación duradera.
- Las personas participantes deben identificar claramente el elemento de **innovación** en su idea de negocio social.
- Las personas participantes deben ser capaces de identificar claramente el **grupo destinatario y el impacto** de su idea (tanto directo como indirecto), y por qué esto supone un **cambio positivo** en la sociedad. Si es posible,

sería positivo poder identificar también las herramientas para controlar el impacto social positivo en la sociedad.

Una vez que la idea esté mejor definida, el personal mentor puede sugerir también el uso de la Teoría del Cambio y el Lienzo de modelo de negocio social, que ayudaría aún más a definir todos los aspectos de la idea de negocio.

Recursos externos disponibles:

- [Y-SEH platform](#)
- [Lienzo de modelo de negocio social](#)
- [Social Business Model Canva by the Social Enterprise Institute](#)
- [Using the Business Model Canvas for Social enterprise design](#)
- [What is Theory of change?](#)
- [Qué es la Teoría del Cambio](#)
- [Theory of change](#)
- [Theory of change explained](#) – video

2. Habilidades duras

Tras la parte introductoria dedicada a explorar los antecedentes, las habilidades y la capacidad existente de las personas que aspiran a ser emprendedoras, es importante proporcionar al alumnado algunos conocimientos generales sobre la economía social y las ICC, así como las habilidades blandas necesarias para convertirse en personas emprendedoras con éxito.

Los conocimientos que se propone transferir aquí son sólo una base, un punto de partida; y se fomenta, por supuesto, una visión general de los temas, el estudio posterior y la mentoría en la creación de la empresa social.

a. Antecedentes de la economía social y el emprendimiento social

Si el alumnado decide seguir este programa, es posible que ya tenga algún conocimiento sobre lo que es la economía social y lo que significa ser una empresa social y un/a emprendedor/a social. Sin embargo, es posible que tenga una definición incompleta o vaga. Por ello, es esencial darle la terminología adecuada y explicarle los conocimientos en detalle.

i. Definiciones: economía social, emprendimiento social y empresa social

El punto de partida ideal es definir la economía social y lo que es una empresa social. Sugerimos que se proceda siguiendo estos pasos principales:

- Explicar qué es la economía social, su evolución en el tiempo y su impacto en Europa;
- Explicar por qué la economía social es diferente a otro tipo de economías;
- Explicar qué es el emprendimiento social;
- Centrarse en el ámbito de la economía social y el emprendimiento social en el país en el que se aplica este programa de mentoría.

Algunos recursos útiles:

Sobre la economía social y su impacto en Europa

- [¿Qué es la economía social y en qué consiste?](#)
- [Guía sobre la economía social y solidaria](#)
- [OECD website and publications: Social Economy and Innovation](#)
- [“The social economy in the European Union”, una publicación del CESE.](#)
- [Social economy in the EU](#)
- [Social Economy Europe website](#)
- [“Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union”, una publicación del CESE.](#)

Sobre el emprendimiento social:

- [Qué es emprendimiento social](#)
- [“Social entrepreneurship: what everyone needs to know” por David Bornstein y Susan Davis.](#)
- [Policy Brief on Social Entrepreneurship por la CE y la OCDE.](#)
- [Guide on social economy and social entrepreneurship por la CE.](#)
- [What is social entrepreneurship – video](#)
- [What is social entrepreneurship – video 2](#)

ii. ¿Por qué una empresa social?

Para explicar por qué optarían por una empresa social en lugar de una empresa «normal», se sugiere al personal mentor que empiece por explicar cuáles son las características que diferencian a las empresas sociales de las demás, y cómo funcionan éstas.

Sugerimos al personal mentor:

- Explicar qué es una empresa social (se puede utilizar la definición de la UE proporcionada en Social Business Initiative), sus características y sus diferencias en comparación con las empresas tradicionales;
- Explicar qué tipo de entidades pueden definirse como empresas sociales (empresas sociales, asociaciones, fundaciones, etc.) y las diferencias existentes entre los Estados miembros de la UE;
- Explicar en qué se diferencia la gestión de una empresa social de las empresas normales (objetivo social y gestión de acciones);
- Explicar quién es un/a empresario/a social y por qué esta figura es diferente a la de un/a empresario/a «normal».

Para concluir esta sección, sería interesante presentar algunos casos de personas emprendedoras sociales y empresas sociales invitándoles o presentando las buenas prácticas al alumnado.

Recursos externos:

- [La empresa social](#)
- [La innovación social como salida laboral](#)

- [Emprendedores sociales Ashoka](#)
- ["Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report"](#) un informe de la Comisión Europea. Este informe existe también para casi todos los países europeos, donde se realiza un análisis detallado para el país concreto. Haga clic [aquí](#) para consultar los informes de cada país.
- [Social enterprises](#) en la página web de la Comisión Europea.
- [The Social Business Initiative](#) y [FAQs](#)
- [What is a social enterprise – video](#)
- [Social enterprise 101 – video](#)
- [The Y- SEH kit for start-up and management of social enterprises](#)
- [Leadership and management in social enterprises](#)
- [Effective Management of Social Enterprises](#)
- [What is a social entrepreneur](#)
- [What is a social entrepreneur - video](#)

b. Contexto de las industrias creativas y culturales

i. ¿Qué son las ICC?

Una vez que se ha dado una visión general sobre la economía social y las empresas sociales, es el momento de pasar a explicar las ICC. Podemos suponer que los/as alumnos/as ya tendrán experiencia en el ámbito cultural (siendo ellos/as mismos/as artistas o apasionados/as del arte y la cultura). No obstante, es importante presentar el sector en su conjunto, así como su potencial empresarial. Sugerimos que el personal mentor:

- Presente las ICC y dé información general sobre el sector;
- Muestre el impacto que tiene el sector en Europa y su relevancia social;
- Presente los retos relacionados con el sector, especialmente tras la pandemia de la COVID-19, pero también su atractivo.

Recursos externos:

- [Industrias culturales](#)
- [What do we Mean by the Cultural and Creative Industries?](#) Por la UNESCO.
- [Cultural and creative sectors](#) en la página web de la Comisión Europea.
- [Data on the cultural sector](#) por la Comisión Europea.
- [The cultural and creative industries — one of the world's most rapidly growing economic sectors](#)
- [EY Study on European Cultural and Creative Industries](#)
- [Culture and creative sectors in the European Union – Key future developments, challenges and opportunities](#) por el Parlamento Europeo.
- [EU support for artists and the cultural and creative sector during the coronavirus crisis](#) por el Parlamento Europeo.
- [The Situation of Artists and Cultural Workers and the postCOVID-19 Cultural Recovery in the European Union](#) por el Parlamento Europeo.

ii. Los beneficios de las ICC para la comunidad

Por último, es importante presentar el impacto positivo y los cambios sociales que las ICC pueden tener en una comunidad. En esta parte, sería interesante estimular el debate entre los/as alumnos/as, animándolos/as también a compartir sus experiencias personales. Por ejemplo, algunos ejemplos positivos de emprendimiento social en los campos de la creatividad, el arte y la cultura y los cambios que pudieron desencadenar en su comunidad podrían ser un valor añadido.

Recursos externos:

- [In my Art – Sociedades multiculturales inclusivas a través del arte](#)
- [25 ways art impacts the community](#)
- [Why art is important to a healthy community](#)
- [Why is art important to society?](#)

3. Habilidades blandas

Esta parte se desarrolló gracias al trabajo realizado en los dos primeros componentes de este Producto intelectual: la investigación de antecedentes y la recopilación de buenas prácticas. De hecho, la recopilación de buenas prácticas nos permitió identificar las habilidades blandas más importantes que toda persona aspirante a emprendedora social necesita consolidar. Esto fue posible también gracias a las sugerencias y recomendaciones de las empresas que entrevistamos.

De hecho, estas fueron las que se consideraron como las cualidades y activos más importantes a tener por parte de las empresas que entrevistamos:

- Motivación, compromiso y resiliencia.
- Actitud de riesgo.
- Creación de un buen equipo.
- Construir un buen ecosistema y una red.
- Involucrar a la comunidad.

En esta parte, es fundamental que el personal mentor explique la importancia de no limitar su desarrollo a las habilidades duras, sino dedicar tiempo a centrarse también en las habilidades blandas y en los demás aspectos mencionados. Para ello, se sugiere poner a prueba las habilidades blandas mediante ejercicios prácticos.

a. Motivación y resiliencia

Todas las empresas entrevistadas subrayaron la importancia de la motivación y la perseverancia. En efecto, desarrollar una empresa social y ver los resultados puede llevar mucho tiempo. Además, especialmente para las personas empresarias jóvenes e inexpertas, muchas tareas iniciales, en particular las relacionadas con la burocracia y las finanzas, pueden requerir mucho esfuerzo y tiempo para aprender. Por eso es importante subrayar que la motivación, la paciencia y la perseverancia son elementos clave. El personal mentor puede sugerir

al alumnado que intente comprender de antemano cuáles pueden ser sus principales dificultades y retos en este ámbito.

Además, aunque se sabe que las empresas sociales son especialmente resistentes en tiempos de crisis, pueden surgir retos inesperados y momentos difíciles. Esto es especialmente cierto en el ámbito cultural, donde las personas emprendedoras pueden enfrentarse a retos, tanto al principio como en una fase posterior. La resiliencia es una característica fundamental de todo/a buen/a emprendedor/a social. El personal mentor podría sugerir al alumnado que identifique las circunstancias que pueden necesitar resiliencia y las estrategias que pueden adoptar para afrontar las dificultades y la incertidumbre.

b. Equipo y ecosistema

El mentor también debe hacer comprender al alumnado la importancia de crear un equipo en el que las competencias se complementen entre sí. Un buen equipo debe incluir a personas con diferentes antecedentes y habilidades que puedan complementarse entre sí. Cada miembro del equipo debe tener un papel claro y participar activamente en la gestión de la empresa social.

En esta parte, es fundamental que el alumnado aporte información y puntos de vista sobre cómo es la gestión compartida y la toma de decisiones colectiva, y por qué es importante en una empresa social. El personal mentor también podría analizar junto con el alumnado algunos procesos de gestión compartida y toma de decisiones colectivas.

En esta parte, el mentor podría llevar a cabo las siguientes actividades:

- El testimonio de una persona emprendedora, o de un equipo de emprendedores/as sociales, sobre este tema de la gestión y la toma de decisiones compartidas.
- Ayudar a quienes quieren convertirse en personas emprendedoras a entender cuáles son las habilidades que tienen y cuáles necesitan y los perfiles que precisan en su equipo para construir la empresa social.

Otro elemento clave subrayado por las empresas entrevistadas fue la importancia de construir un ecosistema sólido y una buena red. Es importante que el personal mentor dedique una sesión del programa de mentoría para que el alumnado pueda intercambiar ideas sobre este tema.

De hecho, el personal mentor debe explicar que un buen ecosistema les permitirá:

- Identificar a los actores que pueden colaborar y/o apoyarle.
- Identificar a su competencia.
- Identificar a su clientela.
- Identificar a las autoridades públicas con las que puede trabajar.
- Identificar a sus proveedores.
- Identificar las organizaciones de apoyo, los programas de mentoría/formación, las instituciones financieras, etc.

Además, se debe subrayar que, especialmente en la fase de creación y puesta en marcha de la empresa social, es importante establecer redes con otras personas emprendedoras. Esto será útil para el asesoramiento y el apoyo, pero también para ampliar la influencia.

c. Participación comunitaria

El personal mentor debe comunicar al alumnado la importancia, en todas las etapas de la creación, ampliación y consolidación, de **implicar y comprometer a la comunidad** en la que se está creando la empresa. De hecho, debe subrayar que esto es necesario por dos razones principales:

- Para crear un **impacto social positivo** constante y consolidado es esencial estar en contacto constante con la comunidad, para entender cómo cambian las necesidades de la comunidad y si el negocio social está teniendo el impacto deseable.
- Para atraer a la clientela y dar a conocer su empresa, y por consiguiente asegurar la **sostenibilidad** a largo plazo.

Recursos externos sobre la participación comunitaria:

- [The power of community: social entrepreneurs are finding impact through engagement](#)
- [Social entrepreneurship, community participation, and embeddedness](#)
- [Processes of community-led social enterprise development: learning from the rural context](#)
- [Towards developing a comprehensive model for describing the phenomenon of community engagement in social enterprises](#)

4. Puesta en marcha

a. Acceso a la financiación

Por último, se debe presentar a los/as alumnos/as los recursos financieros existentes para desarrollar una empresa social. El objetivo no es analizar en profundidad cada uno de ellos, sino presentar las opciones existentes y redirigirlas a otros actores si el alumnado está interesado.

Sugerimos centrarse en los siguientes:

- Recursos propios.
- El resultado de su actividad económica: las ventas de sus productos/servicios.
- Afiliaciones/cuotas.
- Capital social.
- Préstamos y microfinanciación.
- Subvenciones.
- Otras financiaciones públicas (locales, regionales, nacionales y europeas).
- Donaciones y patrocinios.

Tras la presentación de las principales herramientas existentes para financiar una empresa social, el personal mentor debe animar a sus alumnos/as a que empiecen a estudiarlas y a entender cuál puede ser la opción más interesante y disponible para ellos/as.

Recursos externos:

- [Social enterprise finance market: analysis and recommendations for delivery options](#) por la CE.
- [A guide to finance for social enterprises](#) por la OIT.
- [Funding Your Social Enterprise](#)
- [How to start a social enterprise](#) – video.
- [Getting cash for a start up: Alastair Wilson](#) – video.

b. Formas jurídicas

Además, el personal mentor también podría empezar a explorar con el alumnado las formas jurídicas existentes posibles para una empresa social en su país. De hecho, dependiendo del país, pueden existir varias formas jurídicas que se aplican a la definición de empresa social. Sería beneficioso explorar las ventajas y los retos de cada forma y entender cuál podría ser la mejor para la idea de negocio social del alumnado.

Recursos externos:

- [Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report](#) por la Comisión Europea y Euricse.
- [Social enterprises and their ecosystems in Europe](#) – Informes por países de la Comisión Europea y Euricse.

c. Impacto y sostenibilidad

Para hacer un seguimiento del impacto social, la sostenibilidad y los efectos a largo plazo en la comunidad, el personal mentor podría proponer el uso de herramientas que permitan el establecimiento de indicadores de calidad, la incorporación de métricas, submetas y objetivos a corto y medio plazo (1-2 años después) que puedan guiar mejor a las empresas para generar un impacto social real. Por ejemplo, los indicadores de calidad podrían vincularse a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen el desarrollo económico, social, cultural y medioambiental.

Recursos externos sobre el establecimiento de los indicadores de calidad:

- [How to Measure and Report Your Social Impact](#)
- [How to Measure Social Impact](#)
- [IRIS \(Impact Reporting and Investment Standards\)](#)
- [Measuring and managing impact - A practical guide](#)

5. Desafíos comunes

Antes de concluir el programa de mentoría, se podrían destacar cuáles son los retos y/o errores más comunes a los que se enfrentan las personas jóvenes emprendedoras y/o quienes aspiran a serlo. La lista que figura a continuación se ha sugerido sobre la base de la información recogida durante las entrevistas con las empresas para la recopilación de buenas prácticas de este producto intelectual. El personal mentor debe sentirse libre de añadir o eliminar elementos de esta lista también en función del contexto en el que se desarrollará el programa y de los antecedentes del alumnado.

Los retos más comunes a los que se enfrentan las personas jóvenes emprendedoras	
Acotar la idea: tener una visión y una misión claras	
Seleccionar el equipo	
Desarrollar y formar al equipo	
Construcción de equipo y consolidación de una visión de equipo	
Ser resiliente y tener motivación	
Asumir riesgos	
Encontrar la información necesaria	
Reunir los recursos financieros	
Burocracia y asuntos legales	
Construir una buena red	

6. Necesidad de mentoría, formación y/o incubación adicionales

La formación que se impartirá sobre este modelo pretende ser una primera idea sobre cómo crear una empresa social en el ámbito de las ICC, para familiarizarse con los conceptos importantes y aprender de experiencias similares. Probablemente se necesitará más formación, mentoría y/o incubación, dependiendo de las necesidades de cada aspirante a emprendedor/a.

Lo ideal sería que el personal mentor pudiera redirigir al alumnado a los programas de mentoría, formación, incubadoras y centros existentes que pudieran ayudar a quienes aspiran a ser emprendedores/as a seguir desarrollando sus ideas. Para ello, el personal mentor debería realizar previamente un análisis detallado de los programas existentes en el país y proporcionar una lista clara y esquemática de opciones. También podría ofrecer la posibilidad de tender un puente al alumnado hacia esta nueva vía o apoyarle en el proceso de solicitud (en caso de que haya).

Conclusiones

El proyecto CASYE desea promover el emprendimiento social en el ámbito cultural y creativo para las personas jóvenes. El primer resultado intelectual (IO1) tiene como objetivo la creación del programa modelo de mentoría CASYE para formar al personal mentor y a quienes trabajan con personas jóvenes con el fin de proporcionarles a ellas y a los/as jóvenes emprendedores/as las habilidades y las herramientas que necesitan para iniciar una empresa social innovadora en el sector cultural y creativo.

Tras la investigación de los antecedentes y la recopilación de buenas prácticas, este marco es el punto de partida para la creación del programa modelo de mentoría de CASYE, destacando los elementos más importantes que debe contener esta mentoría. Este proceso ha sido el resultado de una fructífera colaboración con todas las organizaciones socias de CASYE, pero también con las partes interesadas del [ecosistema CASYE](#) y los/as emprendedores/as.

Al IO1 le seguirá el IO3, el Manual de CASYE. El manual actúa como una fuente única de ejercicios de mentoría que pueden ser implementados durante el programa de mentoría CASYE. Contendrá todas las hojas de trabajo y los materiales necesarios durante las sesiones, así como otra información útil que se podrá consultar a lo largo de la relación de mentoría, como la información de contacto del programa, consejos para relacionarse con sus mentores/as y sugerencias de actividades.