

EXPERIENCIAS

Un marco estratégico de intervención en juventud

A strategic framework of youth intervention

Miguel ORTEGO AGUSTÍN*
Pedro DEL CURA SÁNCHEZ**
Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid.
Concejalía de Juventud e Infancia

Fecha de Recepción: 10-10-2003

Fecha de Aceptación: 30-10-2003

RESUMEN

Desde la Concejalía de Juventud e Infancia del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, núcleo periurbano de la Comunidad de Madrid, con una población que supera los 44.000 habitantes, de los cuales el 44% tiene menos de 30 años, se ha emprendido un proceso de análisis de la política municipal de intervención con jóvenes. Se describe en el artículo cómo surge la percepción técnica de la necesidad de revisión de las propuestas existentes para jóvenes y se exponen las principales conclusiones del proceso de análisis emprendido por los miembros del equipo técnico conducente a una reorientación de la intervención social municipal, que amplía el sujeto de intervención desde el joven hasta un ámbito global que incluye todos los agentes y entornos de la realidad municipal ripense.

PALABRAS CLAVE

Políticas de juventud, Equipo Técnico, Proceso de reorientación.

ABSTRACT

The Childhood and Youth Department of Rivas Vaciamadrid town hall, has begun an analysis process of local youth policy. Rivas Vaciamadrid is an outlying urban town in Automnus Comunidad of Madrid with 44.000 inhabitants, of which 44% is under thirty. The article describes how the technical perception emerges with the need of going through the existing proposal for young people. It also sets out the main conclusions of the analysis

* Técnico Coordinador de la Red de Centros Juveniles. Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid. Concejalía de Juventud e Infancia.

** Coordinador de Servicios de Juventud. Casa de la Juventud de Covibar, Parque Asturias, s/n. - 28059 Rivas-Vaciamadrid.

process undertaken by technical team, leading to a reorientation of local social intervention, which widens the intervention target from the young person to a global range including includes all agents and environments of the local reality.

KEY WORDS

Youth policies, Technical team, Reorientation process.

Dimes y diretes de una cierta iniciativa de renovación en cuanto al enfoque de la intervención sociojuvenil desde el ámbito local de la administración pública

EL INICIO

Supongo que la idea clave –“idea fuerza” dirían los que saben de comunicación– más que idea sería una pregunta: “¿por qué, en qué momento, nos da por ahí?”. Este interrogante contextualizado más formalmente podría plantearse como “¿a partir de que elementos de juicio objetivo los Servicios Municipales de Juventud del Ayuntamiento de Rivas-Vaciamadrid asumen la iniciativa del diseño e implantación de un marco estratégico de intervención social sobre la población juvenil del municipio?” Bien, vayamos por partes.

En primer lugar, y vaya por delante, cabe decir que *todavía no hemos puesto en ejecución* nada del diseño teórico de nuestro nuevo marco estratégico. Si podemos hablar de una aplicación práctica en cuanto al desarrollo y de una metodología concreta en la fase de aná-

lisis y elaboración. En la comisión de estos trabajos fue necesario compatibilizar la implicación del equipo de la Concejalía de Juventud en el proceso de análisis, con su desempeño diario en la improba labor de mantener en funcionamiento servicios, programas y actividades. Resultó duro, y aunque nos cabe la duda razonable de si llegamos a aportar todo lo que se esperaba de nosotros, las conclusiones preliminares parecen confirmar que al menos sí hicimos lo suficiente, compensando la repercusión que este esfuerzo añadido supuso en otros temas más mundanos y menos “estratégicos”.

Pero vayamos al asunto que nos ocupa, ya que sobre estas miserias operativas volveremos a incidir más adelante ¿cómo surge la iniciativa?

En el transcurso de una interesante ponencia sobre teoría de gestión del conocimiento, desarrollada en el marco de unas bastante menos interesantes jornadas de técnicos locales de juventud, se planteaba un concepto que bien puede servir como eje de esta exposición. El ponente establecía en su dis-

curso la diferencia entre “conocimiento explícito” y “conocimiento tácito”, que se llegaba a entender como la existente entre aquello que sabemos y somos capaces de transmitir, y aquello que —por limitaciones de índole epistemológica, didáctica o comunicativa— no somos capaces de transmitir, aún teniendo constancia cierta de su validez y vigencia. Centrémonos en esta idea diferenciadora sobre la naturaleza del conocimiento.

ALGUNAS EVIDENCIAS MAS O MENOS EXPLICITAS

La población infantojuvenil de Rivas Vaciamadrid viene a constituir el 44% de una población que supera los 40.000 habitantes un poco más cada día que pasa, ya que el municipio tiene la tasa de incremento de población más alta de Europa. Los indicadores de calidad de vida son más que satisfactorios —significativa la tasa de delincuencia más baja de la Comunidad de Madrid— en buena medida favorecidos por un aceptable nivel de renta media, un correcto desarrollo urbanístico y una buena dotación de servicios públicos.

Venimos trabajando, ya hace un tiempo, como técnicos en una Concejalía de Juventud, la del Ayuntamiento de Rivas Vaciamadrid, que desde un cierto punto de vista, llamémosle convencional, podría considerarse como “ejemplar”. A saber. Tenemos un servicio de información juvenil que también se pretende que lo sea de documentación y asesoramiento —por eso lo hemos llamado SIDAJ—. Tenemos programas de tiempo libre bastante completitos, con deportes en la naturaleza, talleres musicales y culturales, y un amplio elenco de actividades complementarias que, además, interrelacionamos y coordinamos entre sí, y con otros servicios y programas. Tenemos una red local de

cuatro centros juveniles en la que se integran dos Casas de Juventud, un Centro de Recursos Juveniles y una Casa de la Música, con salas de préstamo, ociotecas, videotecas, y hasta rincón de la videoconsola, futbolines y otros recursos de ocio. Ofertamos actividades lúdicas y culturales de mayor formato: conciertos, Jueves Joven, espectáculos... Organizamos una Semana de la Juventud anual, bien participativa, y no dejamos de montar líos en carnavales y fiestas locales —donde por cierto no nos falta nuestro programa de ocio nocturno, bien deportivo, alternativo y sano a poder ser. Tenemos un rocódromo, que tratamos de dinamizar, y no nos olvidamos de una buena campaña de verano, que compagina actividades dentro y fuera del municipio. Por tener, hasta tenemos nuestra propia Escuela Local de Animación y Educación en el tiempo libre infantil y juvenil, recién reconocida por la Consejería de Educación. Y constantemente a todo el mundo se le ocurren más cosas que estamos ya poniendo en marcha, bolsa de vivienda joven, Servicio Integral de Asesorías, etc. Las evaluaciones de los usuarios y destinatarios de servicios y actividades indican un buen nivel de satisfacción, por lo que entendemos que la calidad general de nuestros servicios está bien valorada.

En la Concejalía de Juventud trabajamos de forma estable y a jornada completa ocho técnicos y dos administrativos, por no hablar de todo el elenco de monitores de talleres, profes de cursos, personal de prácticas, etc. En total más de 40 profesionales que pululan e intentan hacerlo lo mejor posible en sus ámbitos de intervención, algo que no evita que nuestra organización interna con frecuencia deje bastante que desear, pero la realidad es que no podemos quejarnos de falta de personal. Por otra parte el presupuesto anual que tenemos no está nada mal, y constituye

la envidia de muchos/as compañeros/as del gremio cuyos ayuntamientos no son tan pródigos financieramente con las políticas de juventud.

Es también destacable que hay una separación clara entre el trabajo de equipo técnico y la dirección política. Se nos plantean las directrices generales de programación, pero tenemos cierta libertad para diseñar, ejecutar y evaluar todo cuanto es competencia de los servicios de juventud. Situación excepcional que nos permite poder poner en práctica nuevas iniciativas y actuaciones, pudiendo hasta equivocarnos en lo que hacemos, sin el riesgo evidente de que “rueden cabezas”.

En suma: tenemos iniciativas interesantes, servicios ya consolidados, recursos humanos, materiales y económicos más que suficientes y una población diana más que significativa.

Entonces... ¿por qué tiene uno la sensación de que las cosas no van del todo bien?, ¿por qué tienes constantemente en la cabeza la idea de que podemos hacer mucho más, de que los resultados son sólo una sombra de lo que podrían –y deberían– ser? ¿por qué no irnos a casa con la satisfacción del deber cumplido regodeándonos en la autosatisfacción de lo bien que nos lo curramos?, ¿por qué al resto del equipo le pasa lo mismo?. Y lo más preocupante: ¿por qué al resto de compañeros/as de otros ayuntamientos a quienes confieras tus sospechas y negras sombras, acaban silbándote el “Only you” mientras encogen los hombros?

ALGUNAS EVIDENCIAS MÁS O MENOS TÁCITAS

Una caravana no representa ni significa cosa alguna. El error es la ilusión de suponer que existe un punto de partida

y un destino. La caravana agota su sentido en su mero desplazamiento. Lo saben las bestias que componen la caravana, lo ignoran los caravaneros. Siempre ha sido así.

(Alvaro Mutis. “La Nieve del Almirante”)

Las dudas empiezan con la sensación de que por aquí –por los servicios municipales de juventud, se entiende– poco más o menos tienden a pasar los mismos jóvenes. No es que sean pocos en número –en términos cuantitativos que es más correcto decir técnicamente – pero a la postre acaban siendo los mismos. Te encuentras más o menos a los mismos en, más o menos, los mismos talleres, en los mismos eventos, en las mismas excursiones, en las mismas actividades, hasta tirados en la hierba en el parque a la entrada de la Casa de la Juventud te encuentras a los mismos jóvenes. Aunque esto puede ser relativamente explicable cuando estamos hablando de iniciativas, actividades y servicios a nivel local –y en los pueblos todo el mundo se conoce– la explicación empieza a dejar de ser plausible cuando se rebasan los 40.000 vecinos.

La población juvenil con la que trabajamos, a la que llegamos, es una élite absolutamente minoritaria. Jóvenes ejemplares que nos proporcionan, a los técnicos y animadores, la satisfacción de llenar el aforo de nuestras actividades –algo cada día un poco más difícil de conseguir– confirmándonos en la oportunidad y coherencia de las iniciativas que, tan atinadamente, pusimos en marcha con recursos públicos. Constituyen la coartada para nuestro supuesto buen hacer, un circuito endogámico de rostros felices en torno al cual perpetuamos cierto ritual del absurdo: informamos a los que ya están informados –o al menos tienen la iniciativa y capacidad de buscar información–, educamos en valores a los que ya están preconcienciados hacia esos valores, y ofrecemos

alternativas de ocio y tiempo libre a gente a la que ponemos en la disyuntiva de no saber por cual de nuestras numerosas y diversas ofertas optar.

¿Dónde están el resto de los jóvenes? ¿dónde se “ocultan” los que no vienen nunca a nuestros magníficos centros y servicios? ¿por qué no vienen? ¿deberían venir, tienen razones para ello?, ¿saben al menos que existimos?

Las dudas se acentúan si pensamos en resultados. Si nos planteamos cuáles son los problemas de la población juvenil que estamos resolviendo, o más indulgentemente para nuestra razón de ser, cuáles son aquellos que estamos contribuyendo al menos a paliar. Más fácil: ¿qué estamos dispuestos a hacer por intentar paliar la mayor parte de problemas que afectan a la juventud ripense?

Una de las técnicas más esclarecedoras del proceso de análisis del marco estratégico que se llevó a cabo dentro del equipo, fue la de disponer, en dos columnas enfrentadas, la enumeración de los nueve problemas más relevantes que afectarían a la población juvenil de Rivas —y por extensión a la población juvenil- contraponiéndolas a una enumeración de nuestras vigentes iniciativas de programas y servicios. Se trataba, simplemente, de conectar con flechas las actuaciones con aquellos problemas sobre los que incidían, al tiempo que se valoraba de 0 a 10 su grado de incidencia sobre el problema —con 10 el problema se soluciona—. Recomiendo encarecidamente a cualquier técnico local de juventud este ejercicio, aunque prevengo de sus posibles repercusiones sobre la autoestima profesional.

Finalmente las dudas se concretan en certidumbres si nos ponemos a pensar “bueno, y a fin de cuentas ¿a dónde queremos llegar? ¿cuál es la meta, el sentido de lo que hacemos? ¿para qué? ¿cuál es

la misión institucional? ¿cuál es el horizonte a largo plazo? ¿cuáles son los resultados deseables que deberíamos poder palpar en qué plazo de tiempo?”

Aún suscribiendo el principio —por otra parte difícilmente cuestionable— de que la intervención social precisa de continuidad y estabilidad en sus líneas de actuación para conseguir resultados transformadores, se hace necesario discernir los límites entre la continuidad y la rutina.

¿Nadie tiene nunca la sensación de que, a veces la elaboración de las programaciones anuales son una especie de ceremonial de clonación?. En gran medida repetimos casi todo: lo que salió bien y tuvo éxito porque salió bien y tuvo éxito, y lo que no lo tuvo en exceso, porque este año lo vamos a hacer bien, y algún otro evento porque “hay que hacerlo”. Eso sí, siempre incorporamos alguna pincelada nueva, matices de aliño, chispas de creatividad o innovación que tienden a responder más a una ocurrencia inspirada —o a alguna demanda concreta de los “jóvenes ejemplares”— que permite romper la monotonía, monolítica a veces, de propuestas que agotan su lógica en la reproducción sistemática del modelo.

No, la verdad es que cabe pensar que no lo estamos haciendo todo lo bien que sería deseable. Pero no sólo nosotros. Parece aquilatarse la evidencia de que las políticas de juventud, la inmensa mayoría de ellas, responden a un formato agotado, centrado en una oferta “de consumo” de alternativas casi exclusivamente contextualizadas en el tiempo libre. Ofertas que pasan a competir, con limitado éxito, con las restantes opciones —no tan bienintencionadas y constructivas— del entorno social.

¿Cuál es el saldo tras, digamos, veinte años —bien, pongamos quince— de políticas de juventud...? ¿Qué es lo que

han ganado los jóvenes, empezando por los que ya prácticamente no lo son?, ¿amigos, valores, experiencias?. Vale..., pero ¿han mejorado sus oportunidades de poder plantear un proyecto de vida pleno y atrayente en el que conectar deseos y aspiraciones con oportunidades de emancipación y autonomía?, ¿cuáles son sus opciones de acceso a una vivienda que les permita abandonar, en el momento oportuno y deseado, el domicilio paterno?, ¿pueden construir una carrera profesional, en la esperanza de que la debida formación les permitirá una inserción laboral adecuada en unas condiciones dignas de reconocimiento y remuneración?, ¿podemos darles elementos objetivos que les induzcan a pensar que vale la pena estudiar y esforzarse, en lugar de entregarse al hedonismo presentista, porque eso les va permitir romper cualquier tipo de determinismo social en nuestro recién estrenado siglo XXI?

Se acaba teniendo la sensación de volver –como en la maldición de un Sísifo sociocultural de medios pelos– siempre, una y otra vez, a la casilla de salida. Pero en cualquier caso parece evidente la certidumbre de que se hace necesario un cambio, no sólo de formato, sino de amplio espectro. Se hace necesaria una refundación de las políticas de juventud. Nuevos paradigmas, nuevos enfoques, nuevos formatos de actuación. Hablaríamos de innovación, de orientación a resultados, de impacto social real...

Porque si lo único que somos capaces de hacer, es lo que venimos haciendo, es decir, esforzarnos para hacer llegar a sólo una parte de la población juvenil, - la menos necesitada probablemente, y siempre en proporcionalidad a los recursos disponibles en cada caso - una oferta de servicios básicos-mínimos prioritariamente centrados en opciones de tiempo libre -eso sí, educativo- no

vamos a llegar mucho más lejos. Lo más posible -lo que viene pasando- es que esta oferta se siga diluyendo en un contexto social donde la multiplicidad y complejidad de los factores y variables que dan lugar a los problemas de los jóvenes -a los graves problemas de los jóvenes- no solo permanezcan inalterable, sino que proliferarán en nuevas problemáticas de mayor gravedad, siguiendo la aciaga lógica de que lo que está mal, tiende a ir peor, especialmente cuando no se le pone remedio.

Se hace imperativo retomar la iniciativa, recuperar el poder -si es que alguna vez lo tuvimos- para operar procesos de cambio que vayan a algún lado, al intencionado y deseable. Y ésta, se nos ocurre, debe ser responsabilidad y misión institucional de los servicios públicos de juventud, si no queremos quedar -ya lo estamos en cierta medida- totalmente rebasados por la realidad.

Probablemente nos juguemos algo más que la honrilla, nos jugamos nuestra propia razón de ser. Si los cambios necesarios no se hacen a partir de ahora, y desde lo público, puesto que estos cambios no constituyen negocio ni beneficio económico alguno, nadie más los va a hacer. Si no es así, si no se reacciona, quedaremos obsoletos en nuestra función social, y relegados a constituir las subcontratas de tiempo libre más caras y menos competitivas del mercado del ocio juvenil. Algo netamente privatizable -ya ha empezado- en los tiempos que corren.

**TODO ESTO ESTA MUY MAL...
SOLUCIÓN: MARCO ESTRATÉGICO
DE INTERVENCION**

Bien, parece que habría que hacer algo... ¿por dónde empezar? No es infrecuente en la administración pública, que ante un problema se busque una

solución. Menos infrecuente todavía que se busque *a alguien que aporte –y a ser posible ejecute– la solución*. Así que comenzamos una búsqueda de soluciones... infructuosa. Pasamos por tanto a la búsqueda de solucionadores, lo que en términos administrativamente correctos vendría a llamarse *asistencia técnica externa*.

Lamentablemente, y a pesar de nuestros esfuerzos, no dimos con nadie para solucionar el problema. De hecho lo más que conseguimos fue dar con una asistencia técnica externa que nos ayudó a identificar y dimensionar los problemas. Los problemas siguen aquí, ahí fuera (*“la verdad esta ahí fuera...”*¹). En el proceso de interlocución, y ya ante la certeza de que no iba a quedar más remedio que arrimar el hombro nosotros, surgieron algunas cuestiones de interés. Nos atrevemos a plantear sucintamente éstas como las claves de esta reflexión sobre las políticas de juventud, y los modelos de intervención social con jóvenes, que ya empieza a extenderse demasiado.

PRIMERA CUESTIÓN: *El eterno dilema de lo urgente y lo importante*

¿Cómo trascender del activismo en el que te atrapa la gestión de contingencia? ¿Cómo encontrar un hueco para sacar la cabeza fuera del maremagnum del trabajo diario, siempre con retrasos acumulados, siempre a caballo entre la precipitación y la improvisación? ¿Cómo evaluar en profundidad cuando al acabar una actividad ya vamos tarde para organizar y ejecutar la siguiente? ¿Cómo plantear una planificación estratégica con rigor cuando ya cogemos por los pelos la planificación operativa?. En Rivas la reflexión, la iniciativa, fue surgiendo en espacios ajenos a la debacle, es decir, en donde podía surgir: mo-

mentos informales, descansos, encuentros ajenos al trabajo, viajes en coche de ida o vuelta a algunas jornadas, encuentros o reuniones, o en lo que podríamos llamar “conversaciones de café con contenido”. A través del sumatorio de esta miscelánea de “tiempos posibles” se fue construyendo un entramado de reflexiones y complicidades. La conclusión fue la iniciativa para hacer ejecutivo el contacto con el consultor externo que, necesariamente, tendría que asumir el desarrollo técnico de una propuesta a la que nosotros, el equipo de la concejalía, no podíamos dedicar el tiempo y dedicación necesario.

Corolario: *“Si no hay tiempo para la reflexión sobre lo que estamos haciendo y para qué, hay que sacarlo de donde sea”.*

SEGUNDA CUESTIÓN: *¿Planes integrales?... no gracias, ¿políticas afirmativas? ya tenemos, pero gracias también.*

Después de llevar unos tres lustros arrastrando los baúles por los abigarrados escenarios de la animación socio-cultural, a uno siempre le queda la duda de si los planes integrales de juventud comienzan por el análisis sociológico, o por el diseño de la campaña publicitaria de su presentación.

Sin ánimo –ni desde luego tiempo y espacio– de plantear una revisión crítica sobre las limitaciones de las políticas integrales de juventud, si cabría hacer la estimación de cuántos planes de los presentados se han llegado a ejecutar en su “integridad integral”, y de éstos cuántos se han llegado a evaluar, y de éstos cuántos han servido para construir el siguiente plan sobre sus resultados. Quizá una de las principales limitaciones de estos modelos es condi-

¹ Fox Maulder (*Expediente X*).

cionar gran parte de sus resultados a actuaciones transversales, o que precisen de una colaboración interdepartamental que, en la administración pública, puede ser tan inusual como las cabras de cinco patas.

Por otro lado la política posibilista que subyace tras el obvio análisis de que hay una nueva condición juvenil, que se nos presenta como la evolución lógica y coherente del fracaso de los planes integrales, es todavía más preocupante aún. Políticas afirmativas es lo que venimos haciendo en Rivas- y en casi la totalidad de municipios del estado-desde hace años, precisamente por la imposibilidad real de intervenir en problemas más estructurales. Aquí nos negamos a rendirnos, ya veremos.

Nosotros teníamos dos cuestiones claras, por lo menos en cuanto al diseño del marco estratégico se refiere. La primera es que la magnitud de su planteamiento debía limitarse a aquella que –sin menoscabo de las transversalidades interdepartamentales oportunas, justas y necesarias– quedará estrictamente al alcance de nuestros propios recursos –los de la Concejalía de Juventud, se entiende–, algo en lo que, de alguna manera, pudiéramos ser autónomos y autosuficientes, y en consecuencia únicos responsables de su éxito o su fracaso. La segunda es que no íbamos a poner en marcha ningún tipo de proceso divulgativo ni publicitario antes de su implantación y de obtener algunos resultados.

También entendemos que la implantación de este plan estratégico, tiene que llevar adosada una capacitación técnica y política, que garantice su correcta aplicación. Este marco es un punto de partida, no de llegada, por eso su arranque se iniciará en el segundo semestre de 2003, cuando los poderes locales, son renovados e investidos y tienen una visión, al menos de legislatura.

Corolario: *Lo que se plantee hacer, no solo debe ser lo más adecuado, sino que sobre todo, debe poder y querer hacerse.*

TERCERA CUESTIÓN: *Los objetivos de impacto, o el Santo Grial Sociocultural*

No sabemos si alguien conoce a alguien, que conozca a alguien, que sepa de alguien que tenga constancia cierta que alguien que ha hecho evaluación de impacto en programas de intervención social. Ya no digo si además la hizo bien o mal. La convicción personal es que este propósito aparece en ocasiones con los neblinosos ribetes de la mitología de la acción sociocultural, pero nos parece un mito –como probablemente lo son todos– necesario. Y si además se puede convertir en una realidad técnica, pues, eso es como jugar al poker y ganar. Nuestra intención, desde la idea de que si hay transformación social cierta, debe haber alguna maldita forma de medirla, es incorporar las raíces del mito a este marco estratégico de intervención.

Esto supone, en el mejor de los casos, al menos formular objetivos de impacto. De momento tenemos ya el documento técnico del marco estratégico, y uno de los pasos inminentes - con permiso de la programación 2003 y si la contingencia no lo impide -, es definir el impacto deseable y cuáles serían sus evidencias de consecución, en el contexto de la realidad social juvenil del municipio. Si lo conseguimos será difícil dejar de enterarse, porque nos pondremos muy contentos y locuaces en este punto.

Corolario: *“Nos non solo creemos en los objetivos de impacto, sino que además haberlos hailos”.*

CUARTA CUESTIÓN: *“Si, si todo esto está muy bien, pero...”*

Aquí aparece la vieja diatriba entre los “estados mayores” y el personal “de operaciones”. El marco estratégico asusta un poco. Ante la magnitud de su fundamentación, su propósito y su planteamiento, las actividades –esas que llevas todos los días, y que constituyen el eje de tu trabajo, la constancia del mismo– se empequeñecen, se difuminan, parece que no significan nada, que lo que consigues es muy poco. Y sin embargo lo son todo. Por muy bien definidos que queden los modelos teóricos, sus resultados no dejan de estar condicionados por lo que los equipos de trabajo puedan plasmar en el contexto sociocultural “real” a través de la pelea del día a día. Ante la visión del documento, de sus gráficos, cuadros, diagramas y planteamientos a la gente le entran ganas de salir corriendo maldiciendo la hora en la que nos involucramos en la génesis de este engendro. A la gente, a los miembros del equipo, le viene grande el marco, a pesar de haber estado trabajando en su proceso de análisis. No acaba de verse en él todavía, no identifica aún su sitio, su granito de arena en el mecanismo. La gente, el equipo, no va a llevar a la práctica nada que no se crea. La primera labor, ahora, es convencer, persuadir, hacer a todos cómplices ilusionados de una empresa común. Revisiones tan profundas, después de tantos años de trabajo, después de consolidar lo indudable, es bastante desolador. Hacerlo en equipo es más terapéutico, pero de ahí a “disfrutar del cambio” va un pequeño trecho. Quizá la consigna es “no vamos a cambiar tanto, ni de un día para otro. Sencillamente ahora creemos saber lo que queremos conseguir y lo fundamental para avanzar, cómo debe ser lo que tenemos que ir haciendo para conseguirlo”.

Corolario: *Del dicho al hecho hay menos trecho cuando conoces el trecho y te crees el hecho*

QUINTA CUESTIÓN: *¿Y el nivel de competencia efectiva del equipo...?*

“Con estos güeyes hay que arar”, que decía San Isidro. Nos planteamos desarrollar el marco estratégico de intervención con la gente de que disponemos, que es la gente que hay, y no sabemos si es o no la más adecuada, pero el cambio posible pasa por ellos y ellas. Aquí se acabó el chollo de subcontratar soluciones. Queremos tener muy en cuenta la gestión del cambio que puede suponer –que va a suponer– la implantación operativa del nuevo marco estratégico, porque éste puede ser potencialmente traumático. La propuesta es aplicar una metodología de “formación-acción” que permita dotar a los miembros del equipo de las competencias necesarias, compatibilizando el aprendizaje con el trabajo cotidiano, y regulando ansiedades, síndromes y ataques de histeria.

Corolario: *El equipo de trabajo existente es el mejor equipo posible.*

EN CONCLUSIÓN

Por encima de todo, lo que tenemos ahora es la perspectiva de un futuro más ilusionante en lo profesional, que pensamos que es también la perspectiva de un futuro posible para los jóvenes del municipio. Y en cualquier caso, al menos tendremos una perspectiva de futuro, que siempre es preferible a no tener ni eso.

GLOSARIO

Concejalía de Juventud	Instancia de la administración pública local cuyo cometido específico vendría ser desarrollar las actuaciones políticas convenientes a los intereses y necesidades de la población juvenil de un determinado municipio. Sin embargo y dada la evidente dificultad de hacer política y la aún mayor de que esta responda a los intereses y necesidades de los jóvenes - que suelen ser muy raros y problemáticos-, estos departamentos suelen ver reconducida su funcionalidad hacia la de instituciones de carácter asistencial, cuyo principal objeto social es mantener ocupados - y confinados en lo posible - a un determinado número de técnicos locales de juventud, quienes de otra forma andarían sueltos por el municipio con la consiguiente alarma ciudadana.
Joven/jóvenes	Ser humano que, habiendo sobrevivido a los estadios evolutivos de la infancia y la adolescencia, no llega a encontrar su ubicación en el colectivo de los adultos, por lo que se entiende que se encuentra aún en el proceso de concretar un proyecto personal de autonomía y emancipación. Esta triste condición hace que el joven, además de ser un auténtico galimatías de problemas, circunstancias y desazones - que con frecuencia solo entiende él y un reducido elenco de expertos- sea una presa fácil para la nefasta influencia de ciertas obscenas figuras profesionales que enajenan aún más su ya limitadas facultades intelectuales como, por ejemplo, los técnicos locales de juventud.
Juventud	Trastorno transitorio de los seres humanos que, afortunadamente, va remitiendo con la edad
Políticas de Juventud	Conjunto de propósitos bienintencionados que los poderes públicos albergan hacia los jóvenes, y que en determinadas circunstancias extremadamente favorables, aunque generalmente muy coyunturales, llegan a concretarse en actuaciones de alguna trascendencia.
Resultados de las Políticas de Juventud	Conjunto de evidencias desalentadoras constatables en la realidad social de los jóvenes, que tienden a avalar la hipótesis de que los propósitos, por muy bien intencionados que sean, no dejan de ser eso: propósitos bienintencionados.
Marco estratégico de intervención	Propuesta para la transformación de una determinada realidad social, fundamentada en el análisis de sus deficiencias, coordinada e integradora de diversas actuaciones en el logro de un fin común, razonable-

mente planteado a largo plazo, que persigue la corrección de las deficiencias detectadas en el análisis

Técnico Local de Juventud Mamífero bípedo, remotamente emparentado con el homo sapiens, con el que parece guardar alguna relación evolutiva-. Parece probado que estos seres son capaces, en determinadas condiciones óptimas, de mantener una posición erguida y articular palabras más o menos inteligibles, no siendo totalmente excepcional que algunos especímenes lleguen a elaborar un discurso con ciertos visos de racionalidad. Su hábitat son las concejalías de juventud, y su principal actividad biológica consiste en sufrir sucesivos ataques de histeria, así como un amplio catálogo de diversos desórdenes compulsivos, como consecuencia de sus denodados esfuerzos por querer llevar a la práctica "políticas de juventud".

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, S. (1997). *El principio de Dilbert*. Madrid: Juan Granica
- Marco Aurelio. (1994). *Meditaciones*. Madrid: Editorial Gredos
- Moro, T. (1998). *Utopía*. Madrid: Editorial Alianza,
- El libro de bolsillo
- Schopenhauer, A. (2000). *Dialéctica erística o el arte de tener la razón*. Madrid: Editorial Trotta
- Sun Tzu. (2001). *El arte de la guerra*. Madrid: Editorial Edaf.