



## Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

## Índice del documento

1. Presentación	3
2. Antecedentes y justificación de la creación y configuración del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	5
3. Concepción, agentes, destinatarias y misión del Sistema	7
3.1. Concepción del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	7
3.2. Agentes del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	9
3.3. Destinatarias y destinatarios y actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	10
3.4. Misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	11
4. Enfoque en el que se basa el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	13
4.1. Carácter tanto sectorial y específico como transversal e integral de la política de promoción infantil y juvenil	13
4.2. Igualdad, equidad y diversidad	14
4.3. Responsabilidad pública y participación social	15
4.4. Coordinación y trabajo en red	17
4.5. Proactividad, proximidad, personalización, continuidad y prevención	18
4.6. Intervención de calidad y basada en el conocimiento	19
5. Oferta del Sistema: catálogo de servicios	21
5.1. Las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes	21
5.2. Áreas de acción o tipos de actuación (directa) con las destinatarias y destinatarios	23
5.3. Planteamiento sobre los servicios	30
5.4. El catalogo de servicios	34
6. Arquitectura del Sistema	50
6.1. Composición del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa	50
6.2. Órganos del Sistema	51
6.3. Responsabilidades de la unidad foral de promoción infantil y juvenil	53
6.4. Responsabilidades de la unidad municipal de promoción infantil y juvenil	54
7. Gestión del Sistema	56
7.1. Planificación	57
7.2. Evaluación	58
7.3. Gestión de la comunicación y las relaciones	59
7.4. Gestión del conocimiento	60
7.5. Gestión de la calidad	61
7.6. Gestión de los recursos e infraestructuras	61

## Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

### 1. Presentación

---

***Este documento es fruto del consenso interinstitucional alcanzado en el ámbito de la promoción infantil y juvenil, entre los municipios guipuzcoanos, la Asociación de Municipios Vascos EUDEL, y la Diputación Foral de Gipuzkoa.***

En el mismo se recoge el diseño de un Sistema de Promoción Infantil y Juvenil en Gipuzkoa, cuyo principal objetivo es lograr el reconocimiento y la visibilización de las actuaciones que se están realizando en este ámbito de actuación por parte de la administración local y los agentes sociales. Asimismo, se pretende dibujar un marco de referencia para la actuación de los agentes implicados, y reflejar el diseño del entramado de atención a la infancia, adolescencia y juventud en Gipuzkoa, sus mecanismos de coordinación y las respectivas competencias de las administraciones concernidas.

**Es un hito en el ámbito de la promoción infantil y juvenil en el Territorio Histórico de Gipuzkoa**

Se trata de un sistema ensamblado de modo coherente en la política foral y municipal sobre infancia, adolescencia y juventud, y plenamente respetuoso con la política y legislación vigente en materia de infancia y adolescencia de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Asimismo, el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa asume plenamente los postulados y recomendaciones que la Comisión Europea realiza en el “Libro Blanco de la Comisión Europea: Un nuevo impulso para la juventud europea”.

La constitución de este Sistema es un hito en el ámbito de la promoción infantil y juvenil en el Territorio Histórico de Gipuzkoa, dado que por vez primera se le dota de estructura formal al conjunto de la intervención pública en este sector. Nos encontramos ante una manifestación de la importancia que el entramado institucional, el espacio público y el cuerpo social otorga a todo lo relacionado con la calidad de vida y el ejercicio de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

**Ha colaborado personal técnico foral y municipal, grupos de adolescentes y jóvenes, entidades asociativas y profesionales del sector, así como técnicos expertos**

Su elaboración ha supuesto la puesta en marcha de un proceso participativo llevado a cabo a lo largo de 2008 y 2009, en el que ha colaborado personal técnico foral y municipal, grupos de adolescentes y jóvenes, entidades asociativas y profesionales del sector, así como técnicos expertos. Asimismo, ha sido sometido a la valoración de reputados especialistas, como el Sr. Domingo Comas, y de los responsables técnicos del Área de Igualdad y Ciudadanía de la Diputación de Barcelona.

En el segundo apartado de este documento se presentan los antecedentes y la justificación a partir de los cuales se toma la decisión de crear y configurar el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. A continuación, en el apartado tercero, se hace referencia a la concepción, agentes, destinatarios y misión del



Sistema, abordándose en el cuarto apartado del documento el enfoque en el que se basará su actuación. En el quinto apartado se describe la oferta que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa puede hacer a sus destinatarios y destinatarias y, específicamente, su catálogo de servicios. El sexto apartado del documento se ocupa de la arquitectura del Sistema y el séptimo de su gestión, quedando el octavo apartado para recoger algunas consideraciones finales.

## 2. Antecedentes y justificación de la creación y configuración del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

---

Primero desde la iniciativa de la sociedad civil de Gipuzkoa y, posteriormente, en el ámbito de sus políticas públicas, tanto forales como municipales, han ido cobrando fuerza y envergadura, sobre todo a lo largo de los últimos veinticinco años, una serie de intervenciones y servicios que, buscando la complementariedad con la atención a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes que se presta desde políticas y sistemas generales (como los de educación formal, sanidad, cultura, servicios sociales, empleo, vivienda...), focalizan particularmente su atención en el continuo de las etapas infantil, adolescente y juvenil, intentando atender o apoyar a las personas, de forma más específica, en dichos momentos de su vida, en lo que tienen de peculiar o diferencial.

Estas iniciativas sociales surgen de la comunidad para complementar y apoyar la labor de los agentes primarios de socialización de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (que se encuentran en sus entornos familiares, grupales, vecinales...). Cuando se inicia posteriormente la intervención pública al respecto, ésta se entiende a su vez como complementaria de esa iniciativa comunitaria y de esos agentes informales de socialización. En cualquier caso, existe un amplio consenso a la hora de considerar cada vez más necesarias estas intervenciones y servicios, máxime en una sociedad compleja y cambiante en la que protagonizamos o vivimos fenómenos como los siguientes:

- **Se fragilizan los vínculos familiares y comunitarios**, disminuyéndose tanto el control social como el apoyo social que pueden recibir las personas y, entre ellas, las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- **Se multiplican las alternativas u oportunidades** para construir la propia biografía y, simultáneamente, **se incrementan y diversifican los riesgos de exclusión social**.
- El tejido social se pluraliza y polariza, incrementándose tanto la diversidad enriquecedora (de género, cultural, generacional...) como las desigualdades injustas generadoras de conflicto social.
- **Viejas y nuevas imágenes** (positivas y negativas) y expectativas (en claves de desarrollo, pero también de alienación) se proyectan sobre las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

En este contexto se siente con más fuerza, si cabe, la necesidad de que los agentes de la sociedad civil, y también las administraciones públicas, habiliten respuestas cercanas, dispositivos de proximidad, ofertas atractivas, proyectos con futuro, que estén a disposición de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes desde claves de apoyo, anticipación, dinamización, aprendizaje, participación, construcción de vínculos, igualdad de derechos y, en una palabra, de promoción.

En lo que tiene que ver específicamente con las administraciones públicas, en el ejercicio de sus responsabilidades en materia de promoción infantil y juvenil, los ayuntamientos de Gipuzkoa y su Diputación Foral han ido necesitándose y apoyándose recíprocamente, generando unas prácticas y unas dinámicas que, a juicio de diferentes agentes involucrados, han llegado a un grado de madurez que hace posible y

conveniente su formalización y renovado impulso como Sistema de Promoción Infantil y Juvenil. Es este Sistema, de responsabilidad pública, el que se diseña en este documento, sin que ello suponga, sino todo lo contrario, desconocer el papel pionero y la importancia pasada, presente y futura de la iniciativa social en el ámbito de la promoción infantil y juvenil. El diseño del Sistema, como se verá, busca la sinergia entre responsabilidad pública e iniciativa social.

En todo caso, la configuración, en este momento, del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa pretende:

- en primera instancia, reconocer y visibilizar una serie de actuaciones que ya se vienen realizando (favoreciendo las condiciones para su mejora, articulación y sostenibilidad).
- en segundo lugar, dibujar un marco de referencia orientativo, estimulante, facilitador y flexible para futuras iniciativas que cada uno de los agentes, en el ejercicio de sus responsabilidades y competencias, decida desarrollar.

La iniciativa de crear este Sistema, en todo caso, es compatible y sinérgica con otras iniciativas anteriores, simultáneas o posteriores de regulación e impulso del trabajo de promoción infantil y juvenil en los diferentes ámbitos: municipal, foral, autonómico... Nos apoyamos en el camino recorrido en todos estos ámbitos y queremos sumar para el desarrollo futuro que debamos abordar en cada uno de ellos.

Por otra parte, el diagnóstico llevado a cabo mediante el proceso participativo que ha conducido a la construcción de este diseño, nos ha llevado a la conclusión de que el reto principal, al menos en este momento, no es tanto incrementar las actividades existentes y recursos utilizados como dotar de articulación, coherencia, coordinación y visibilidad a la intervención pública que, en materia de promoción infantil y juvenil, se viene realizando en Gipuzkoa. La trayectoria de múltiples agentes y, específicamente, la apuesta municipal y foral que se viene haciendo en los últimos años en materia de promoción infantil y juvenil ha generado la necesidad y, a la vez, las condiciones de posibilidad de creación del Sistema, cuya concepción, agentes, destinatarias y misión se pasa a definir en el siguiente apartado.

### 3. Concepción, agentes, destinatarias y misión del Sistema

---

En este apartado vamos a intentar expresar:

- a qué nos referimos cuando hablamos del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, cómo entendemos que se conforma este Sistema en un determinado entorno
- cuáles son los agentes que participan en el Sistema, sin duda interactuando con otros muchos agentes en un contexto complejo
- quiénes son sus destinatarias y destinatarios, a quien desea beneficiar (mediante su actuación directa e indirecta, a la que se hará referencia)
- cuál es la misión, finalidad, cometido u objetivo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

Quizá se trata de un apartado relativamente abstracto que se termine de comprender cuando se lean otros apartados del documento. Sin embargo, en un recorrido lógico para el diseño del Sistema entendemos que hemos de empezar, necesariamente por estas cuestiones que abordamos en las siguientes páginas.

#### 3.1. Concepción del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

Entendemos el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa como un conjunto articulado y estable de actuaciones y estructuras de responsabilidad pública y participación social que, en clave de coordinación y cooperación, constituyen las administraciones municipales y foral de Gipuzkoa, con la participación de otros agentes, de la sociedad civil, interesados e implicados todos en el **apoyo al proceso de progresiva adquisición y disfrute de la autonomía personal que se da en las etapas infantil y juvenil.**

Sabemos que son muchas las instituciones y agentes, las políticas y sistemas que sirven o atienden a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y así debe ser. Así lo hacen ciertamente los grandes sistemas generales de servicios de bienestar (como, por ejemplo, el sanitario, el educativo formal o el de servicios sociales), sistemas que, por definición y vocación, atienden y apoyan a las personas a lo largo de todo su ciclo vital. Entendemos que, frente a estos otros sistemas (generales) que atienden, también, a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, la peculiaridad y el sentido del que denominamos Sistema de Promoción Infantil y Juvenil y de sus partes es que, tomando explícitamente como referente o ámbito el continuo de las etapas vitales de infancia, adolescencia y juventud, pone el foco sobre dichas situaciones, intenta tomar como hilo conductor de su intervención ese proceso progresivo de vida, maduración, desarrollo y emancipación que comienza con los primeros brotes de autonomía personal y que puede desembocar finalmente en la independencia residencial, económica... Nos preocupamos y ocupamos específicamente de ese itinerario vivido y compartido por las personas a medida que van alcanzando progresivas cotas de autonomía (en decisiones y responsabilidades), que van poco a poco emancipándose con respecto a su ámbito familiar y escolar hasta llegar a esa independencia de la que hablábamos.

Desde nuestro punto de vista, a partir de la experiencia y el conocimiento acumulado, es fundamental comprender y practicar la unidad y continuidad de la intervención de promoción a lo largo de las tres etapas: infancia, adolescencia y juventud. Ello no es óbice para que en la denominación del Sistema, para abreviar, hablemos de promoción “infantil y juvenil”. Siempre que utilicemos, en todo caso, el par de adjetivos “infantil y juvenil” ha de entenderse que nos estamos refiriendo al continuo de las tres etapas de infancia, adolescencia y juventud.

**Hablar de promoción es hablar de apoyo, dinamización, aprendizaje, desarrollo, vinculación...**

Por otro lado, entendemos la promoción que da nombre al Sistema en un sentido amplio y en clave de cercanía proactiva a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Hablar de promoción es hablar de apoyo, dinamización, aprendizaje, desarrollo, vinculación... En el esquema tripartito que habla de prevención, promoción y protección (como dimensiones o aspectos de la política social, también con la infancia, adolescencia y juventud) entendemos que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil

tiene un carácter preventivo y protector pero se centra en la promoción y por ello ese término da nombre al Sistema.

Entendemos el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa como una pieza coherentemente ensamblada tanto en la política pública a escala foral y municipal sobre infancia y adolescencia como en la política pública a escala foral y municipal sobre juventud. Por otra parte el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se encuadra en el marco de la política vasca de promoción infantil y juvenil y, por ello, se ensambla coherentemente con la política y legislación vigente en la Comunidad Autónoma del País Vasco sobre infancia y adolescencia (singularmente la Ley 3/2005 de Atención y Protección a la Infancia y la Adolescencia) como con la política y legislación vasca sobre juventud (entendiéndose que se contará en el futuro con una ley vasca de juventud).

**El desarrollo de los procesos y situaciones de infancia, adolescencia y juventud no es algo que afecte o interese tan sólo a quienes los viven o a sus familias sino que concierne y compromete a toda la colectividad**

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa es, por tanto, el instrumento de la política pública de promoción infantil y juvenil, entendiendo la política pública como un conjunto coherente de planteamientos y medidas definido y llevado adelante por los poderes públicos. Entendemos la política pública, por otro lado, en clave de gobernanza participativa, es decir, de tal modo que junto a las instituciones públicas, se implican en todos los momentos y dimensiones de la política pública (diseño, implementación, evaluación) diversos agentes de la sociedad civil y, en definitiva, las personas que lo deseen.

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa es una manifestación de la importancia que el entramado institucional, el espacio público y el cuerpo social otorgan a todo lo que tiene que ver con la calidad de vida y el ejercicio de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. El desarrollo de los procesos y situaciones de infancia, adolescencia y juventud no es algo que afecte o interese tan sólo a quienes los viven o a sus familias sino que concierne y compromete a toda la colectividad, tal como se expresa en el proverbio africano que dice que “para educar a un niño hace falta la tribu entera”.

### 3.2. Agentes del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se crea, en primera instancia, porque los poderes y administraciones forales y municipales de Gipuzkoa, en el ejercicio y sin detrimento de sus competencias y responsabilidades, **deciden trabajar conjuntamente de forma sistemática y formalizada**. Son por tanto las instituciones públicas (foral y municipales) de Gipuzkoa, los primeros agentes que hemos de mencionar al hablar de este Sistema. Sin su iniciativa y participación el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, sencillamente, no existiría.

Sin embargo, la historia, la realidad y el futuro de la promoción infantil y juvenil en Gipuzkoa no se entenderían sin el concurso activo de un variado conjunto de agentes de la sociedad civil comprometidos con la promoción infantil y juvenil. Es más, como ya hemos dicho, en muchas ocasiones la iniciativa social se ha adelantado a los propios poderes públicos en la respuesta a determinadas necesidades y en la articulación de distintos proyectos. Por otra parte, en ningún caso las actividades y servicios de responsabilidad pública saturan o agotan el ámbito de actuación de la promoción infantil y juvenil.

**Concurso activo  
de un variado  
conjunto de agentes  
de la  
sociedad civil**

Vemos, por tanto, que, en la medida que el ámbito de la promoción infantil y juvenil ha ido desplegándose y estructurándose, simultáneamente ha ido haciéndose más rico y complejo el entramado de agentes que construyen y llevan adelante la que poco a poco ha ido configurándose como la política pública de promoción infantil y juvenil. A esto nos referimos cuando hablamos de gobernanza participativa. A la compatibilidad y sinergia entre responsabilidades públicas ambiciosas y comprometidas con el reconocimiento y la potenciación de la contribución de agentes de la sociedad civil necesarios en cualquier ámbito de la política pública: fundamentalmente grupos o redes de tiempo libre educativo (educación no formal), entidades de iniciativa social o movimientos asociativos infantiles y juveniles de los que forman parte las personas destinatarias del Sistema o que tienen interés para ellas; también empresas prestadoras de servicios, instancias académicas, colectivos profesionales...

Entendemos, por otra parte, que los agentes, públicos o no, que conformamos el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa compartimos el escenario con muchos otros agentes que, legítimamente, operan en relación con las etapas vitales de la infancia, la adolescencia y juventud y comparten ámbitos y perspectivas con el Sistema. No sentimos ningún tipo de autosuficiencia o monopolio, tan sólo queremos configurar una dinámica eficiente para conseguir unos objetivos, una dinámica, por otra parte, abierta a las colaboraciones y las alianzas con quien quiera trabajar de una u otra manera por la promoción infantil y juvenil en Gipuzkoa.

Una dinámica y un Sistema, por otra parte, que, como se verá, se basa en el incentivo y la inclusión y no en la sanción o la exclusión. El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se crea por la voluntad libre de una serie de agentes que, sin detrimento de su autonomía y capacidad, deciden compartir recursos, procesos y resultados en clave de suma positiva. El Sistema diseña y ofrece unos estándares de referencia y unos marcos de coordinación para la labor de promoción infantil y juvenil, ofreciendo flexibilidad y apoyo para que las diferentes partes y los diferentes agentes vayan haciendo su camino en el proceso de aproximación a esos estándares y participación en esa coordinación.

### 3.3. Destinatarias y destinatarios y actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

Cualquier sistema en el ámbito de las políticas públicas (y, en general, cualquier sistema social) se justifica y legitima principalmente en función de los resultados que obtiene en o con sus destinatarias y destinatarios, entendidos como aquellas personas, grupos u organizaciones en las que el sistema tiene efectos más o menos directos, aquellas personas, grupos u organizaciones que se benefician del funcionamiento del sistema.

Para el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa sus principales destinatarias y destinatarios, como no podía ser de otra manera, son las **niñas, niños, adolescentes y jóvenes de Gipuzkoa**. El Sistema, en todo caso, no adopta una definición cronológica rígida de estas etapas. Dicho de otra manera, no nos importa tanto en este momento señalar unos límites estrictos de edad para las destinatarias y destinatarios del Sistema como identificar las situaciones y procesos que desea apoyar y facilitar.

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa también considera como destinatarias de su funcionamiento y actuación a las **familias de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes**. Y lo hace consciente de la importancia fundamental del entorno familiar para sus destinatarias y destinatarios principales, mayor cuanto menor sea su edad. Consideramos que no es posible intervenir con o en favor de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes sin hacerlo en alguna medida y complementariamente con o en favor de sus familias. El Sistema puede interactuar con las familias con el fin de beneficiar a sus destinatarias y destinatarios principales y, por otra parte, también es consciente proactivamente del impacto familiar positivo que tiene y debe tener el trabajo que realiza con las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Cuando hablamos de las familias estamos pensando en toda la diversidad de realidades familiares y tanto en aquellas familias de las que proceden las personas destinatarias del Sistema como aquellas que éstas crean o forman en un determinado momento de su vida.

También se consideran destinatarias del Sistema las **entidades asociativas** (como es el caso, singularmente, de los grupos y redes de tiempo libre educativo) en las que se agrupan o de las que se benefician las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, sea mayor o menor su grado de estructuración (pensemos, por poner otro ejemplo significativo, en asociaciones de madres y padres que organizan actividades extraescolares entendidas como educación no formal). En ocasiones las ofertas y los apoyos del Sistema se dirigirán a estas entidades asociativas con el fin de, indirectamente, obtener los resultados esperados por el Sistema en las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. De hecho, el fomento de la iniciativa social en el ámbito de la promoción infantil y juvenil y la colaboración con la libre actuación, vida y funcionamiento de las entidades asociativas en el ámbito de la promoción infantil y juvenil es una labor o dimensión importante en el marco de la responsabilidad pública en el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

Por ello mismo será importante tanto la diferenciación como la sinergia entre las actividades y servicios que se consideran de responsabilidad pública en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y aquellas actividades y servicios que, pudiendo ser fomentadas por parte de las administraciones públicas, se encuadran en el marco de la actividad libremente desarrollada y sostenida por la iniciativa social o los movimientos asociativos que operan en el ámbito de la promoción infantil y juvenil.

Así pues, habrá entidades asociativas infantiles y juveniles (formadas por las personas destinatarias del Sistema o de interés para ellas) que, según decimos en este apartado, serán destinatarias del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. También habrá entidades asociativas que, como hemos dicho en el apartado anterior operarán como agentes dentro del Sistema. Y puede darse el caso de que una misma entidad, en alguna medida, aspecto, dimensión o parte de su funcionamiento y actuación sea agente y en alguna medida, aspecto, dimensión o parte de su funcionamiento y actuación sea destinataria.

Por último en este apartado hemos de señalar que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa no sólo obtiene resultados o produce beneficios interactuando directamente con sus destinatarias y destinatarios principales (las niñas, niños, adolescentes y jóvenes) o indirectamente a través de la actuación con las familias o las entidades asociativas, sino que tiene otra forma muy importante de cumplir su misión y de obtener impacto en las niñas, niños, adolescentes y jóvenes: a través de las relaciones que mantiene con otros sistemas de servicios, ámbitos de actividad o políticas sectoriales relevantes para la promoción infantil y juvenil pero diferentes del propio Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, tales como las relacionadas con la educación formal, la cultura, la sanidad, el empleo, la vivienda, los servicios sociales, la garantía de ingresos, la movilidad, el urbanismo, la justicia, el arte, el euskera, el deporte, el turismo, los medios de comunicación u otros.

Desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y sus partes, como se podrá ver cuando hablemos de su arquitectura (apartado 6) y su gestión (apartado 7), se interactúa con esos otros ámbitos, políticas o sistemas con la finalidad declarada de colaborar con ellos en iniciativas o actuaciones de interés común o compartido y también de influir en ellos para que incorporen en la mejor y mayor medida la perspectiva infantil y juvenil en su funcionamiento y actividad (tanto en clave de respeto y promoción de la identidad y ciudadanía infantil y juvenil como en clave de promoción de la autonomía y apoyo a la emancipación).

Diríamos, por tanto, que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa obtiene sus efectos en sus destinatarias y destinatarios de dos maneras complementarias que se engarzan y alimentan entre sí:

- **Mediante la intervención directa (oferta de actividades, prestación de servicios) dirigida a sus destinatarias y destinatarios (a la que nos referiremos en el apartado 5 de este documento).**
- **Mediante la colaboración y el trabajo en red (gestionado proactivamente desde el Sistema) con otros ámbitos, políticas o sistemas (a la que nos referiremos en los apartados 6 y 7 de este documento).**

### **3.4. Misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa**

Con los elementos que se han ido colocando y fundamentando en las páginas precedentes, estamos en condiciones, ahora, de formular de manera breve cuál es el cometido, **finalidad, objetivo o misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa**, cuáles son los efectos que esperamos que tenga su

funcionamiento en sus destinatarias y destinatarios. Según la formulación escogida, la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa es facilitar con estabilidad y continuidad **que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de Gipuzkoa se desarrollen y disfruten de su infancia, adolescencia y juventud, en su doble dimensión:**

- Como etapa vital con valor y significado en sí misma, en la que cada persona es protagonista de su vida, sujeto de derechos de ciudadanía y parte indispensable del tejido social.
- Como etapa que, mediante la maduración, aprendizaje y fortalecimiento de capacidades personales y vínculos sociales, hace posible un proceso progresivo de emancipación, es decir, una transición exitosa y satisfactoria a la condición adulta, en la que se alcanza la mayor autonomía para la toma de decisiones y su puesta en práctica en un proyecto personal de vida.

**Como etapa vital en que cada persona es protagonista de su vida**

En esta declaración de misión se intenta buscar un equilibrio entre dos grandes corrientes que han tenido diferentes expresiones y matices en el debate acerca de las políticas y las intervenciones con la infancia, adolescencia y juventud. Diríamos que en el primero de los dos puntos en los que se bifurca la declaración de misión, miramos más a los enfoques o políticas denominadas afirmativas, mientras que en el segundo nos situamos más bien en la línea de los enfoques o políticas de transición. Modestamente consideramos que puede haber compatibilidad y sinergia entre ambos enfoques o dimensiones de la visión de la infancia, adolescencia y juventud y, en definitiva, de las políticas y actuaciones de promoción infantil y juvenil.

**Como etapa vital que hace posible un proceso progresivo de emancipación**

#### **4. Enfoque en el que se basa el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa**

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y todas las instituciones y otros agentes que participen en él asumen y aplican una serie de principios, valores, criterios o perspectivas, que dan sentido y orientación a la configuración y funcionamiento del Sistema e informan su dinámica y actuación. Éstos se pueden resumir en los siguientes apartados:

- Carácter tanto sectorial y específico como transversal e integral de la política de promoción infantil y juvenil.
- Igualdad, equidad y diversidad.
- Responsabilidad pública y participación social.
- Coordinación y trabajo en red.
- Proactividad, proximidad, personalización, continuidad y prevención.
- Intervención de calidad y basada en el conocimiento.

Entre estos principios, valores, perspectivas o criterios, como se verá, algunos tienen un carácter más bien político, otros más bien organizativo o de gestión y otros hacen más bien referencia a cuestiones técnicas o metodológicas sobre la manera de hacer la labor operativa de promoción infantil y juvenil. En todo caso, se ha considerado conveniente recogerlos conjuntamente en un único apartado.

##### **4.1. Carácter tanto sectorial y específico como transversal e integral de la política de promoción infantil y juvenil**

En primer lugar nos referiremos al carácter sectorial y específico de la política de promoción infantil y juvenil, que significa que se promoverá que en las diferentes administraciones públicas implicadas en el Sistema, existan unidades organizativas (estructuras) y procesos o actividades (operativas o de atención directa, organizativas o de gestión y estratégicas o de gobierno), articuladas y coherentes, explícita y claramente dirigidas a las etapas de infancia, adolescencia y juventud, del mismo modo que se promoverá esta vinculación clara y explícita en los agentes de la sociedad civil implicados.

##### **La promoción infantil y juvenil requiere y justifica un sistema propio.**

Entendemos, por tanto, que la infancia, adolescencia y juventud constituyen, para el Sistema, un colectivo poblacional o sector de atención para una política pública y que la promoción infantil y juvenil requiere y justifica un sistema propio. En el ámbito internacional cuando una política o intervención se dirige u orienta a un determinado colectivo o segmento poblacional o sobre un tema o cuestión específica se suele hablar de targeting (que podríamos traducir como focalización).

De forma complementaria se ha de hacer referencia al carácter integral y transversal de la política de promoción infantil y juvenil, que significa que las políticas públicas no específicas y sectorialmente referidas a las situaciones o procesos de infancia, adolescencia y juventud (como son la educativa formal, la sanitaria, la de servicios sociales, la de vivienda, la de empleo, la de garantía de ingresos, la cultural...), deberán

**Se trataría de que el conjunto de la política pública, de forma integral, tuviera el mayor y mejor impacto posible en la situación actual y en las perspectivas de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.**

incorporar y aplicar, con el impulso y la orientación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil y en colaboración con éste, una perspectiva amigable o favorable en relación con la condición infantil y juvenil.

De ese modo se trataría de que el conjunto de la política pública, de forma integral, tuviera el mayor y mejor impacto posible en la situación actual y en las perspectivas de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. En el ámbito internacional, cuando se pretende permear o teñir el conjunto de políticas e intervenciones dirigidas a toda la población, intentando remover barreras para un determinado colectivo o segmento poblacional o con una perspectiva favorable para un tema o cuestión específica se suele hablar de mainstreaming (que podríamos traducir como transversalidad).

Entendemos que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa cumple su misión tanto mediante su acción sectorial como mediante su colaboración o trabajo en red transversal y que dicha misión es el referente para ambas dimensiones de la política de promoción infantil y juvenil. En su funcionamiento y actividades el Sistema buscará la complementariedad y sinergia entre su acción sectorial y su impacto transversal.

Percibimos que la labor de promoción infantil y juvenil necesita para ser eficaz una cierta masa crítica de sectorialidad, un cierto ámbito propio y específico desde el que construir discurso y capacidad para establecer relaciones de colaboración con otros ámbitos y para conseguir una verdadera transversalidad. Las políticas transversales, por otra parte, necesitan de mucha empatía entre las partes implicadas, de construir lenguajes compartidos, de capacidades incrementadas y de financiación asociada (presupuestos) también transversal.

#### **4.2. Igualdad, equidad y diversidad**

***El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa asume como principio fundamental la igualdad de trato y de oportunidades,*** lo que significa que, en clave de universalidad protectora y acción proactiva, ninguna persona podrá ser discriminada en forma directa o indirecta por ninguna característica, situación o condición personal. Cuando hablamos de discriminación directa nos referimos a un

**Cada persona debe recibir atención o respuesta en función de sus necesidades y capacidades**

trato desigual que una persona recibe en función de una característica, situación o condición personal (como la edad, el sexo, el origen, el pensamiento, la capacidad...). Sin embargo, cuando hablamos de discriminación indirecta, no aparece de forma clara o explícita la característica, situación o condición en virtud de la cual se discrimina, pero el efecto es el mismo o muy similar: bajo la apariencia de un trato igualitario se esconde una real desigualdad de oportunidades.

En todo caso, no debemos confundir igualdad con uniformidad. De hecho cuando hablamos de equidad introducimos el matiz de que entendemos que cada persona debe recibir atención o respuesta en función de sus necesidades y capacidades, mediante el establecimiento de prioridades y, en su caso, de medidas

proporcionadas y adecuadas de acción o discriminación positiva para aquellas personas en situación de riesgo, vulnerabilidad, desprotección, exclusión, dependencia... Cuando hablamos de discriminación positiva nos referimos al trato desigual a desiguales (como por ejemplo, cuando se establecen cuotas mínimas de personas con algún tipo de característica o situación como usuarias de un servicio o participantes en una actividad). El concepto de acción positiva o acción afirmativa es más amplio e incluye medidas de incentiviación, concienciación...

En definitiva, desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se acogen y se gestionan las múltiples diversidades presentes en nuestra sociedad. En primer lugar, la diversidad generacional, trabajando y potenciando la visibilidad social y la imagen positiva de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Pero también las otras diversidades que atraviesan y construyen las sociedades humanas: la diversidad de género, la diversidad cultural, la diversidad lingüística (promoviéndose que todo el mundo pueda comunicarse, como mínimo, en euskera y castellano), la diversidad funcional (relacionada con las capacidades y discapacidades)... Se promoverá la inclusión e interacción de todas las personas, promoviendo el aprendizaje y el disfrute de la convivencia en la heterogeneidad. Ello obliga a los agentes y, específicamente, a las y los profesionales a adquirir y desarrollar competencias que les capaciten para la gestión de las diversidades.

Igualdad, equidad y diversidad son principios o valores que se complementan y potencian recíprocamente y que orientan, dinamizan y dan sentido al funcionamiento y la actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y de sus diferentes partes, agentes y servicios y actividades.

#### **4.3. Responsabilidad pública y participación social**

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa asume el concepto de responsabilidad pública, lo que significa, de entrada, que entendemos que la vivencia de la situación o **el proceso de infancia, adolescencia y juventud** no es una mera cuestión privada que se gestiona en el ámbito familiar, sino que **interesa al conjunto de la sociedad**, lo que determina que los poderes públicos asuman responsabilidades al respecto, promoviendo la garantía y el ejercicio de derechos y haciéndose cargo de la realización de intervenciones y de la provisión de servicios.

Ello no quiere decir que los poderes y administraciones públicas asuman en exclusiva y de forma siempre directa la labor de promoción infantil y juvenil, pero tampoco cabe entender que estamos hablando de un Sistema de Promoción Infantil y Juvenil en el que se diluyen las responsabilidades y en el que los agentes públicos y de la sociedad civil concurren con el mismo papel. Cuando hablamos de responsabilidad pública hacemos referencia a unas competencias y obligaciones formalmente establecidas para los poderes y administraciones públicas.

En el ejercicio de su responsabilidad pública, sin embargo, **las instituciones forales y municipales de Gipuzkoa reconocen la trayectoria y la importancia de la iniciativa social y, en general, de los agentes de la sociedad civil en el ámbito de la promoción infantil y juvenil**. De ahí que se encuentren y colaboren con ellos en todos los niveles y en todas las etapas de funcionamiento y actuación del

Sistema. Es más, como hemos dicho, el fomento de la iniciativa social y de su libre actuación es una de las responsabilidades de los poderes públicos. Por otra parte, los poderes públicos deben escuchar las críticas y discrepancias que procedan de los agentes de la sociedad civil y respetar su opción de no colaboración, cuando ésta, legítimamente, exista.

Por tanto entendemos como responsabilidad pública la de la colaboración con la iniciativa social y la de su fomento, cuidando en cualquier caso que las intervenciones públicas no contribuyan consciente o inconscientemente a desarticular o desincentivar actuaciones positivas y estructuras interesantes de los movimientos asociativos. Para ello será fundamental, como decíamos, diferenciar, articular, armonizar y gestionar adecuadamente:

- las actividades y servicios de gestión pública directa.
- las actividades y servicios de responsabilidad pública gestionados por parte de la iniciativa social (o, en su caso privada mercantil).
- las actividades y servicios llevados adelante libremente por parte de la iniciativa social (con el apoyo público correspondiente, en su caso, en clave de fomento).

**Tiene especial importancia todo lo relacionado con la participación activa de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes**

En el marco de esta visión del Sistema tiene especial importancia todo lo relacionado con la participación activa de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, que es una opción que debe permear y vertebrar toda la actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil. Ello supone que el Sistema comparte y viabiliza el propósito de crear y mantener condiciones y oportunidades para que sus destinatarias y destinatarios principales puedan ejercer una influencia real en las políticas y actuaciones que les afectan. Ello debe hacerse:

- Tanto de manera formal y organizada como de manera informal y natural.
- Tanto de forma directa y personal por parte las diferentes niñas, niños, adolescentes y jóvenes como de forma mediada o indirecta, a través de organizaciones o instancias intermedias facilitadoras y representativas.
- Tanto en procesos y espacios específicos para las niñas, niños, adolescentes o jóvenes como en procesos y espacios mixtos que comparten con interlocutoras e interlocutores como las personas con responsabilidad política, profesionales...
- A todas las escalas: desde cada actividad en la que se participa hasta el conjunto del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.
- En todos los niveles: operativo, de gestión, de gobierno.
- En todas las etapas de los procesos: diseño, ejecución, evaluación.
- Siempre de manera realista, creativa, innovadora, progresiva, educativa, flexible y adaptada a las necesidades, capacidades, demandas y aspiraciones de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

En todas las situaciones y procesos de participación es fundamental, en todo caso, clarificar su alcance consultivo o decisorio. No queremos decir que los procesos de participación que no tienen carácter decisorio carezcan de valor sino que un proceso o situación de participación bien gestionada supone dejar claro cuanto antes y en todo momento las reglas del juego, de modo que las personas y organizaciones que se implican puedan establecer adecuadamente sus expectativas y compromisos. Por otra parte, sabemos que la participación no se improvisa y que para conseguirla, además de la voluntad, es necesario el desarrollo de una serie de competencias o capacidades y de herramientas o metodologías.

Entendemos, por tanto, que el Sistema debe permitir y aprender a conjugar responsabilidad pública y participación social. En una sociedad en la que, muchas veces, no abundan los ejemplos y las experiencias de compromiso cívico y participación ciudadana, aspiramos a ser, modestamente, una fábrica de capital social, redes de confianza, civismo solidario y, en definitiva, promoción y ejercicio de derechos y obligaciones.

#### **4.4. Coordinación y trabajo en red**

***El Sistema funciona en clave de cooperación y coordinación entre sus partes***, entre los agentes que lo conforman, como se verá en los apartados de este documento en los que hablamos de su arquitectura (apartado 6) y su gestión (apartado 7). Como hemos dicho, cada uno de estos agentes, cada una de las partes del Sistema podría llevar adelante por su cuenta su labor de promoción infantil y juvenil. Sin embargo deciden hacer una puesta en común de recursos y capacidades, de metas y procesos, de modo que cooperando y coordinándose creen mejorar y multiplicar el impacto y la sostenibilidad de su labor.

De igual modo, desde el Sistema, se busca, se promueve y se construye la colaboración y el trabajo en red con otros ámbitos y sistemas, de modo que se construyan las alianzas y se activen las sinergias más favorables para el cumplimiento de su misión. Esta dinámica debe darse desde la escala del conjunto del Sistema hasta la de cada servicio que forma parte de él, a la búsqueda de la implicación de todos los agentes e instancias que de forma directa o indirecta, exclusiva o no, pueden contribuir a la promoción infantil y juvenil y en definitiva al ejercicio de derechos y proceso de emancipación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

El trabajo en red tanto desde los órganos (forales o municipales) de coordinación del Sistema como desde cada uno de los servicios de proximidad que lo componen es fundamental para el cumplimiento de la misión del Sistema, en la medida en que genera actividades colaborativas y nexos que posibilitan la influencia del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil en los otros ámbitos, sistemas o políticas que afectan a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y, por tanto, protege y facilita los itinerarios y logros de las destinatarias y destinatarios principales del Sistema.

La colaboración y el trabajo en red, por otra parte, no es labor en la que se impliquen únicamente los agentes del Sistema sino que involucra a las propias niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Tanto en su dimensión formal u organizada como en su dimensión informal o natural, la dinámica de red crea entornos y climas que multiplican el impacto del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil y posibilitan la construcción de un entorno satisfactorio y potenciador para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. En realidad diríamos que

hay una relación directamente proporcional entre la capacidad que tenga el Sistema y sus partes de construir red social y la aportación que el Sistema hace a sus destinatarias y destinatarios.

#### 4.5. Proactividad, proximidad, personalización, continuidad y prevención

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y sus partes no están esperando a recibir la demanda de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, sino que intentan anticiparse a esa demanda, acercarse a estas personas (y en especial, a las que no llegan por sí mismas a los servicios) y ofrecerles un proyecto atractivo que responda a sus necesidades, tanto a aquellas que son sentidas y se expresan como demandas, como a otras que quizá puedan no ser conscientes para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes pero que sin duda existen y que el Sistema identifica.

**Ofrecerles un proyecto atractivo que responda a sus necesidades, tanto a aquellas que son sentidas y se expresan como demandas, como a otras que quizá puedan no ser conscientes**

De ahí la importancia de los servicios y las actitudes de proximidad. Tanto para captar las demandas y expectativas de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes como para poder llegar a estas personas con una oferta atractiva que, frecuentemente, tendrá perfiles diferentes a otras ofertas más estandarizadas y masivas que, en nuestra sociedad de consumo, llegan fácilmente a estas personas. Una oferta en clave de proyecto, de estabilidad, de continuidad... sin que se excluya que las destinatarias y destinatarios que lo deseen participen de forma más esporádica o discontinua.

Es fundamental para el Sistema la idea de un continuo de servicios. Se pretende que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes tengan efectivamente a su disposición una oferta de servicios y actividades de la que disfrutar y en la que apoyarse en los diferentes momentos y circunstancias de los diversos itinerarios que puedan realizar y de las necesidades y demandas que puedan presentar en cada etapa y situación. La experiencia nos dice que si el Sistema falla y deja de brindar esa posibilidad de continuidad, se provocan insatisfacciones y decepciones y se pierde incluso parte de lo logrado anteriormente con las personas.

Por otra parte, **el Sistema buscará que su oferta, que las infraestructuras de sus servicios de proximidad estén tan diseminadas en el territorio como sea posible**, que sean tan próximas como sea posible al domicilio de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, que su accesibilidad y facilidad de utilización, en todos los sentidos y dimensiones, sea máxima. Proximidad física, cercanía humana, continuidad temporal y proyecto atractivo se combinan para el mejor cumplimiento de la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y para la mayor satisfacción y desarrollo de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Toda esta perspectiva de proactividad, proximidad, continuidad y personalización conduce a un último concepto ligado a los anteriores, que es el concepto de prevención. El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se concibe como un agente de prevención universal o primaria, que es aquella que se realiza con toda la población y antes de que se detecte un determinado riesgo social, de salud o de otra índole. Analizando permanentemente los riesgos y problemas que aparecen especialmente en las etapas de infancia, adolescencia y Juventud, el Sistema fortalece las capacidades y recursos individuales y colectivos que permiten hacer frente con éxito a dichos riesgos y problemas.

#### 4.6. Intervención de calidad y basada en el conocimiento

Entendemos que la intervención que se realiza desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa es una intervención basada en el conocimiento, llevada adelante siempre por parte de personas profesionales cualificadas, racionalizada en forma de proyecto explícito y contrastada permanentemente con las aportaciones de las redes y comunidades que a escala internacional producen conocimiento científico, técnico o práctico relevante para las labores de promoción infantil y juvenil.

En la labor de promoción infantil y juvenil hablar de una intervención de calidad y basada en el conocimiento es hablar de buenas prácticas que se han ido decantando históricamente como metodología de actuación y que tienen que ver con:

- La importancia de una base de valores implícitos y explícitos que permee toda la intervención dando coherencia a las propuestas y actitudes de las y los profesionales.
- La importancia de la preparación, desarrollo y seguimiento de actividades atractivas que conecten con los gustos, aficiones y centros de interés de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- La importancia de enganchar, de construir una relación de ayuda honesta, empática, significativa, reforzante y de confianza entre las y los profesionales del Sistema y las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, una relación que es asimétrica en los roles, funciones, posiciones y aportaciones pero simétrica en lo que tiene que ver con la escucha y el respeto recíproco de la dignidad de la otra persona.
- La importancia del grupo de pares o iguales, del entorno relacional de personas de similar edad pero diferentes en cuanto al sexo, el origen, la capacidad, la manera de pensar... y la posición de respeto, aportación de seguridad y labor de facilitación del Sistema en relación con esos grupos naturales.
- La importancia de la experimentación, la toma de decisiones, el riesgo razonable, la asunción de responsabilidades, la autoevaluación, la autorregulación, la construcción de compromisos.
- La importancia de articular coherentemente las actividades, las relaciones y las decisiones en proyectos o procesos organizados de cierta complejidad y continuidad, que ofrezcan masa crítica, que den juego para la consecución de la misión del Sistema.

Hablar de calidad es también hablar de estandarización y mejora de los procesos de intervención (o atención directa a destinatarias y destinatarios) y de los procesos de gestión, es decir, de los procesos que permiten la coordinación de los servicios y del Sistema en general y la colaboración y el trabajo en red con otros ámbitos. Procesos como los de planificación, evaluación, gestión de la comunicación y las relaciones, gestión del conocimiento y la propia gestión de la calidad, con la que se cerraría el círculo (procesos sobre los que volveremos en el apartado 7 de este documento).

Hablar de calidad es, asimismo, hablar de calidad percibida, es decir, de satisfacción de las destinatarias y destinatarios en relación con el funcionamiento, las actividades, las estructuras y los efectos del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, satisfacción que debe ser constatada de forma objetiva, sis-



temática y continua. También supone recordar que sin cantidad suficiente (en gama de servicios o en su cobertura) no cabe hablar, en rigor, de calidad de servicio, de calidad del Sistema y de calidad de vida de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

## 5. Oferta del Sistema: catálogo de servicios

---

Una vez establecidas la concepción, agentes, destinatarias, vías de actuación, misión y enfoque del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, debemos ahora referirnos a la oferta que el Sistema hace a sus destinatarias y destinatarios. Para hacerlo, en este apartado, en primer lugar, haremos una breve reflexión y referencia acerca de las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a las que responde el Sistema en el marco de su misión. Posteriormente identificaremos las grandes áreas de acción o tipos de actuación con las que el Sistema da respuesta a las necesidades de sus destinatarias y destinatarios. En tercer lugar nos referiremos a los servicios en los que se estructura o mediante los que se presenta, en términos generales, la oferta del Sistema, haciendo una descripción de cada uno de ellos en relación con algunos estándares de referencia.

### 5.1. Las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes

***El concepto de necesidad es un concepto clave para fundamentar la oferta del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa*** a sus destinatarias y destinatarios. Cuando hablamos de necesidad no estamos hablando de carencia o privación. No sólo necesitamos aquello de lo que carecemos. Cuando hablamos de necesidades estamos hablando de la relación de dependencia entre la persona y su entorno y, a la vez, de las potencialidades que la persona tiene para transformar ese entorno. El esquema de referencia más aceptado para referirse a las necesidades humanas no es otro que el de los derechos humanos.

Por esto mismo decíamos antes que no todas las necesidades de las personas son sentidas por ellas o se convierten en demanda. No debemos olvidar, por otra parte, que vivimos en sociedades muy mercantilizadas y que los mercados no responden a necesidades, ni siquiera a demandas, sino tan sólo a demandas solventes, es decir, a lo que pida quien puede pagar por ello. Las necesidades de las personas, por otra parte, teniendo sin duda una base biológica, se construyen en la interacción social y las respuestas que reciben las configuran hasta cierto punto.

Ciertamente, el hecho de que distingamos entre necesidades y demandas no quiere decir en absoluto, por otra parte, que las expectativas y aspiraciones sentidas o expresadas por las niñas, niños, adolescentes y jóvenes no sean un punto de referencia central para el Sistema y sus servicios, sino que para el diseño del Sistema y sus servicios necesitamos tener una previsión e identificación general de las necesidades que haga posible que luego les demos respuesta, tanto si se expresan como demandas como si no lo hacen.

Por otra parte, al hablar de las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes también hemos de hablar de un continuo, en la medida en que la respuesta a determinadas necesidades, o su satisfacción relativa, hace que afloren o emerjan otras. De ahí la importancia de la continuidad de la labor de promoción infantil y juvenil a la que hemos hecho referencia en el apartado 4.5. de este documento.

Lógicamente son muchas las necesidades que tienen las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y muy diversas las instancias desde las que se les da respuesta. En ese contexto, entendemos que al Sistema de Pro-

moción Infantil y Juvenil le corresponde interesarse en alguna medida por determinadas necesidades de sus destinatarias y destinatarios. El Sistema debe hacer una y otra vez el ejercicio de analizar las necesidades de sus destinatarias y destinatarios, para no confundir estas necesidades con las respuestas que el Sistema les da, por más que en cierto modo se nos aparezcan como dos caras de la misma moneda.

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa tiene su propia óptica, como no podía ser de otra manera, sobre las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes sobre las que tiene algo que decir, en el marco de su misión. Desde ese punto de vista y marco de referencia percibimos que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes necesitan:

- **Recibir protección, respeto y reconocimiento** de su dignidad humana.
- **Divertirse, disfrutar, gozar de la vida.**
- **Recibir afecto y estima** a través de las relaciones que mantienen con su entorno familiar, grupal y comunitario.
- **Conocerse como personas y conocer su entorno** (local y global) y las oportunidades y amenazas que presenta.
- **Tomar decisiones, asumir riesgos razonables, elegir, optar.**
- **Adquirir y desarrollar habilidades**, capacidades, actitudes útiles para la vida.
- **Expresarse y participar.**
- **Sentirse protagonistas de su vida**, sentirse útiles, sentirse eficaces, capaces de influir en su entorno.
- **Incorporarse y progresar en el sistema educativo formal**, como forma principal de ejercer su derecho a la educación (sin desconocer la importancia del ámbito de la educación no formal y, especialmente, del tiempo libre educativo).
- **Protección y promoción de su salud, con derecho** a acceder a un sistema sanitario público que garantice el ejercicio de su derecho a la salud.
- **Una vivienda digna, un hogar en el que vivir con estabilidad** y seguridad en el que lograr sentimiento de pertenencia e identidad.
- **Participar, en su momento, en el mercado de trabajo, disponiendo de un empleo digno**, ajustado a sus capacidades, razonablemente estimulante y suficientemente remunerado.
- **Protección y promoción de su autonomía personal** e integración comunitaria, con derecho a

acceder a un sistema público de servicios sociales (sistema central, por lo demás, en la protección de menores).

- **Acceso, en general, a todos los recursos y bienes económicos**, culturales o de otra índole que garantizan el bienestar social y la calidad de vida de las personas.

**Estas son necesidades, expresadas en términos muy resumidos y generales**, sobre las que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil entiende que tiene algo que decir, a las que entiende que puede dar algún tipo de respuesta directa o indirecta, siempre en diálogo abierto con las personas que las tienen y las sienten de una u otra manera. Lógicamente son necesidades que se configuran y manifiestan de maneras muy diferentes en cada persona y en cada momento de su vida en las etapas de infancia, adolescencia y juventud. Por ello habrá de segmentar en función de diferentes criterios (empezando por la propia edad) a su población objetivo.

No es éste el lugar ni el momento de hacer, más allá del sencillo esquema que acabamos de proponer, un análisis de las necesidades que presentan en el momento actual las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de Gipuzkoa. Esa será una labor que el Sistema y sus partes deberán hacer en cada momento y en cada ciclo de planificación, como veremos cuando abordemos los diferentes procesos de gestión en el apartado 7 de este documento.

Las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, permanentemente evaluadas han de ser, por tanto, el norte para el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. Este Sistema cumple su misión en la medida en que responde a una serie de necesidades de sus destinatarias y destinatarios. Es decir, entendemos que respondiendo en alguna medida a las necesidades que acabamos de identificar el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa facilita a las personas la vivencia de su etapa infantil y juvenil tanto con el valor y sentido que tiene por sí misma como en su dimensión de preparación para la vida adulta.

## **5.2. Áreas de acción o tipos de actuación (directa) con las destinatarias y destinatarios**

En la medida en que se ha ido formando, el que ahora proponemos denominar Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, ha ido identificando una serie de grandes áreas de acción o tipos de actuación mediante los que da respuesta a esas necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (además de hacerlo, como veremos, mediante otros mecanismos y procesos previstos en el Sistema). Esas áreas de acción, a nuestro juicio, forman un entramado completo y coherente, de modo que en la medida en que tengamos capacidad de llevarlas adelante, entendemos que estamos impactando en un conjunto articulado y suficiente de temas o cuestiones clave para el cumplimiento de la misión del Sistema. Esto quiere decir que entendemos que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, en sus diversos itinerarios vitales y de relación con el Sistema (de mayor o menor intensidad y estabilidad), podrán encontrar, en cada momento, el mix de respuestas más adecuado o idóneo en función de su situación y perspectivas.

Hemos estructurado seis grandes tipos de actuación, en la medida en que queremos dar visibilidad e importancia a cada una de ellas y en la medida en que, desde el punto de vista técnico, nos sirven para organizar

mentalmente (y, después, operativamente) lo que hacemos. Si se nos permite la metáfora, vamos a hablar ahora de los ingredientes (o los tipos de ingredientes) que nos servirán posteriormente para preparar la oferta del Sistema. Del mismo modo que quien come en un restaurante no distingue en muchos casos los ingredientes de los platos que degusta, las destinatarias y destinatarios del Sistema no necesariamente van a diferenciar o apreciar los tipos de actuación de los que aquí hablaremos. Sin embargo desde la mirada de los agentes y, más aún, desde la óptica de quienes diseñamos el Sistema, resulta fundamental su identificación y diferenciación. Entre otras cosas porque los agentes del Sistema habrán de tener claros cuáles son los ingredientes con los que pueden contar o que pueden mezclar a la hora de, a la luz de la correspondiente escucha de la demanda y el correspondiente análisis de necesidades, componer en cada momento ese mix de respuestas o actuaciones pertinente del que hablábamos.

Puede ocurrir que una destinataria o destinatario demande una infraestructura (como apoyo para la creación y producción) pero desde el Sistema se estime que necesita también acompañamiento. Puede ocurrir que demande información y los agentes del Sistema valoren que necesita también ocio educativo y canales para la expresión y participación. Si lo único que necesita una persona que busca empleo, por ejemplo, es información, no hemos de ofrecerle acompañamiento. Si le basta con una infraestructura para una actividad (apoyo para la creación y producción) sería erróneo ofrecerle orientación. Las posibilidades y combinaciones son muchas porque en cada caso pueden ser diferentes las áreas clave para que podamos cumplir, con cada persona, la misión del Sistema.

En este apartado se trata, por tanto, de intentar ir a la esencia, al contenido último de lo que el Sistema proporciona a sus destinatarias y destinatarios, de sus formas o modalidades básicas de respuesta. Se trata de identificar los seis grandes tipos de apoyos o soportes que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa ofrece a sus destinatarias y destinatarios para facilitar el disfrute y desarrollo de las etapas de infancia, adolescencia y juventud en esa doble dimensión (afirmativa y transicional) de la que venimos hablando.

No debemos olvidar, por otra parte, que mediante los tipos generales de actuaciones contenidas en estas seis grandes áreas, el Sistema, además de interactuar directamente con sus destinatarias y destinatarios puede activar, con la participación de las propias niñas, niños, adolescentes y jóvenes, dinámicas de colaboración y trabajo en red con otros ámbitos, sistemas o políticas relevantes para el ejercicio de derechos y el proceso de emancipación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. El diseño, gestión y evaluación de dicha colaboración con otros ámbitos, sistemas o políticas o influencia en ellas, en todo caso, lo abordaremos en los apartados 6 (sobre arquitectura del Sistema) y 7 (sobre gestión del Sistema) de este documento.

Las áreas de acción o tipos de actuación que hemos identificado son:

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.
- Ocio educativo.
- Canales para la expresión y participación.
- Apoyos para la creación y producción.

Lógicamente, en su evolución, el Sistema podrá en el futuro identificar otras áreas de acción o redefinir las que tiene identificadas hasta el momento, buscando siempre un abordaje coherente, completo y en clave de flexibilidad y continuidad. Por otra parte, en la medida en que se asiente esta clasificación en seis bloques, podría recogerse y ordenarse la acción o actuación del Sistema y encuadrarla y articularla en esos seis (u otros) apartados. En todo caso, a continuación, vamos a referirnos, breve y tentativamente, a cada uno de ellos:

### **5.2.1. Información**

Cuando hablamos de información, en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, nos referimos a datos útiles y veraces, proporcionados a tiempo, en cantidad suficiente, eficientemente y de manera organizada y significativa, acerca de la existencia y características de recursos o procesos interesantes y accesibles en materias o cuestiones relacionadas con la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil. En especial la información es una herramienta clave para facilitar el acceso de las destinatarias y destinatarios del Sistema a los recursos y oportunidades (incluida información más específica) que están a su disposición en otros ámbitos o sistemas (como cultura, empleo, vivienda, educación formal, servicios sociales, sanidad, garantía de ingresos...).

En muchas ocasiones, los agentes del Sistema estarán proporcionando información a la vez que proporcionan otros de los apoyos recogidos en este apartado 5.2. Sin embargo, en ocasiones, proporcionar información será el único apoyo que den o un apoyo suficientemente diferenciado y reconocible como para que podamos darle un lugar propio en la lista de áreas de acción o tipos de actuación que recogemos en este apartado.

**La información es una herramienta clave para facilitar el acceso de las destinatarias y destinatarios del Sistema a los recursos y oportunidades**

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa proporciona información a sus destinatarias y destinatarios tanto a través de la relación interpersonal interactiva, directa y presencial que se da entre agentes y destinatarias o destinatarios del Sistema como (y cada vez más) mediante otros formatos para la entrega de información: escrita en boletines o documentación, a través de mediadoras o mediadores (denominados en ocasiones antenas o corresponsales, que son pares de las destinatarias y destinatarios), paneles (convencionales o electrónicos) en lugares de la localidad, Internet, mensajes de teléfono móvil, radio, televisión...

Como veremos en el apartado 6, la información es un componente que está o puede estar presente en todos los servicios del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, aunque tiene una relevancia central en uno de ellos, a saber, el Servicio de Información Infantil y Juvenil.

### **5.2.2. Orientación**

***Cuando hablamos de orientación, en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, nos referimos a una ayuda más o menos puntual a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes para la***

**identificación de alternativas y la toma de decisiones en materias o cuestiones relacionadas con la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil.** Se incluye aquí la acción de derivación a otro agente o instancia que pueda responder mejor a la necesidad que presenta la persona.

En muchas ocasiones, los agentes del Sistema estarán proporcionando orientación a la vez que proporcionan otros de los apoyos recogidos en este apartado 5.2. Sin embargo, en ocasiones, proporcionar orientación será el único apoyo que den o un apoyo suficientemente diferenciado y reconocible como para que podamos darle un lugar propio en la lista de áreas de acción o tipos de actuación que recogemos en este apartado.

Los agentes del Sistema proporcionarán orientación a sus destinatarias y destinatarios, básicamente, a través de la relación interpersonal interactiva, directa y presencial. No se excluye, en todo caso y de forma excepcional, que pueda darse orientación a través de tecnologías de la información y la comunicación (teléfono, Internet...). La labor de orientación, normalmente, se realizará de forma individual y personalizada, aunque no se excluye que pueda realizarse tal labor en forma grupal.

La labor de orientación incluye la derivación o intermediación con otras fuentes de orientación o asesoramiento más especializado que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa no puede ofrecer de forma regular y al que se puede acceder en otros ámbitos o sistemas (como empleo, vivienda, educación formal, cultura, servicios sociales, sanidad, garantía de ingresos...).

Como veremos en el apartado 6, la orientación es un componente que está o puede estar presente en todos los servicios del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

### **5.2.3. Acompañamiento**

**Quando hablamos de acompañamiento, en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, nos referimos a una relación de ayuda y seguimiento de cierta estabilidad y continuidad para la toma de decisiones, utilización de recursos, realización de actividades, discernimiento de opciones y construcción de vínculos por parte de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en materias o cuestiones relacionadas con la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil.**

Lo que caracteriza y diferencia, a nuestro juicio, a la relación de acompañamiento es el proceso de construcción de confianza interpersonal que, sin detrimento del diferente papel y la distinta posición de cada parte, se produce entre las destinatarias o destinatarios y los agentes del Sistema, que se convierten, en alguna medida y durante un cierto período de su vida, en referentes para las personas a las que acompañan. El acompañamiento exige una relación interpersonal interactiva, directa y presencial de cierta intensidad y duración. Una relación necesariamente personalizada aunque se pueda dar en un marco grupal.

Lógicamente es muy frecuente, prácticamente inevitable, que quien haga acompañamiento, simultáneamente proporcione información y orientación. Sin embargo nos parece necesario visibilizar los elementos diferenciales del acompañamiento frente a las dos anteriores áreas de acción y, a la vez, entender que

acompañamiento, al menos tal como lo definimos en este Sistema, no es necesariamente educación (actuación a la que nos referimos en el siguiente apartado). No lo es en la medida en que quien acompaña no pone el foco en el aprendizaje (en la adquisición de habilidades por parte) de la persona sino en el despliegue de su proyecto de vida, en el que tendrá que tomar decisiones y dar pasos, en todo caso, con las habilidades que tenga.

Por otra parte el acompañamiento tiene una dimensión educativa o un valor educativo y por ello el de acompañamiento es un concepto muy querido desde el mundo educativo. Sin embargo en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa hemos optado por hablar de acompañamiento para referirnos a una actuación diferente de aquella que denominamos estrictamente como educativa (ocio educativo), sobre todo pensando en relaciones de ayuda (fundamentalmente con adolescentes y jóvenes) en las que lo propiamente educativo (relacionado con el aprendizaje) es menos relevante que la referencia para la toma de decisiones y desarrollo del proyecto de vida personal.

La labor de acompañamiento tiene un significado y una contribución especial para dar soporte a todo lo que suponga relación de las destinatarias y destinatarios del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa con otros ámbitos o sistemas (como empleo, vivienda, educación formal, servicios sociales, sanidad, garantía de ingresos, cultura...).

Como veremos en el apartado 6, el acompañamiento es un componente que está o puede estar presente en todos los servicios del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

#### **5.2.4. Ocio educativo**

***Cuando hablamos de ocio educativo, en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, nos referimos a un tipo de intervención realizada en el tiempo libre de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes que, siendo recreativa y gratificante, consigue, mediante una relación de ayuda, la adquisición o desarrollo de capacidades, actitudes y valores para la vida por su parte en materias o cuestiones relacionadas con la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil.***

Nos referimos a actuaciones que pueden realizarse tanto dentro de infraestructuras propias del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil como en la calle o la naturaleza. Tanto en las tardes y fines de semana del período lectivo o laboral como en períodos vacacionales. Si bien puede tratarse de acciones que buscan el entrenamiento o formación en competencias técnicas específicas (como, por ejemplo, en un taller de informática) su foco se dirige más bien hacia competencias relacionales generales, vinculadas a valores y actitudes de convivencia, solidaridad, civismo...

Tales competencias relacionales resultan clave para el disfrute de las etapas de infancia, adolescencia y juventud y para el desenvolvimiento progresivo de las destinatarias y destinatarios del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil en otros sistemas o ámbitos como los relacionados con el empleo, la vivienda, la educación formal, los servicios sociales, la sanidad, la garantía de ingresos, la cultura...

**Aunque también pueden relacionarse con otras áreas de acción, vinculamos al ocio educativo las actividades vacacionales (colonias, campos de trabajo, viajes, intercambios...)** y también la puesta a disposición de infraestructuras para dichas actividades (como albergues o campamentos) o la facilitación de carnets u otros instrumentos favorecedores de la movilidad internacional.

Si bien, como veremos, el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil puede ofrecer actividades de ocio educativo no necesariamente enmarcadas en servicios del catálogo, entendemos que hay dos de estos que constituyen el medio privilegiado para el ocio educativo, como son el Servicio Polivalente para Niñas y Niños o el Servicio Polivalente para Adolescentes.

### **5.2.5. Canales para la expresión y participación**

***Cuando hablamos de canales para la expresión y participación en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil nos referimos a la generación y dinamización de oportunidades reales para que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes puedan manifestar opiniones, trasladar propuestas, tomar decisiones, asumir responsabilidades, gestionar o cogestionar*** (gestionar conjuntamente, compartiendo y repartiéndose responsabilidades entre agentes o profesionales y personas destinatarias) y ejercer el control en alguna medida en procesos relevantes para la consecución de la misión del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, tanto dentro como fuera del ámbito propio de actuación del Sistema (como otros ámbitos de actividad o políticas sectoriales como empleo, vivienda, educación formal, servicios sociales, sanidad, garantía de ingresos, cultura...).

Con independencia del valor que las cuatro anteriores áreas de acción (información, orientación, acompañamiento, ocio educativo) puedan tener para el ejercicio del derecho de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a la expresión y participación, en este apartado nos referimos específicamente a recursos y actividades directamente enfocados a que estas personas puedan ejercer su influencia en relación con situaciones que les afectan de forma más directa o indirecta. Algunos ejemplos de acciones o actuaciones que encajarían en este apartado serían:

- Una consulta a niñas, niños, adolescentes o jóvenes sobre una medida o decisión en cualquier ámbito (urbanístico, educativo formal, de transporte, sanitario...) que les pueda afectar.
- Un sistema de recogida de sugerencias y quejas de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- Un proceso o foro (serie de reuniones) mediante el cual niñas, niños, adolescentes o jóvenes hacen sus aportaciones en el proceso de elaboración de un plan, una ley...
- La incorporación de niñas, niños, adolescentes o jóvenes a un órgano de gestión de un servicio del que son usuarias y usuarios.
- La facilitación de recursos económicos, recursos materiales o infraestructuras para una iniciativa puntual o estable (asociación) de destinatarias y destinatarios del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil.

Las destinatarias y destinatarios de estos canales para la expresión y participación pueden ser las personas individuales y también entidades que las agrupen o les interesen. Como veremos en el apartado 6, los canales para la expresión y participación son un componente que está o puede estar presente en todos los servicios del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, aunque tiene una relevancia especial en uno de ellos, a saber, el Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles.

#### **5.2.6. Apoyos para la creación y producción**

***Cuando hablamos de apoyos para la creación y producción en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil nos referimos a la generación y dinamización de oportunidades reales para que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes puedan desarrollar y visibilizar actividades y proyectos en los que se potencie y canalice su capacidad creativa y productiva.*** Lógicamente el Sistema valorará, en función de su misión y enfoque, las actividades y proyectos susceptibles de recibir apoyo.

Si bien el tipo de apoyo al que nos referíamos en el apartado 5.2.5. (canales para la expresión y participación) iba más orientado a lo que tiene que ver con opiniones y decisiones, en el caso de los apoyos para la creación y producción (apartado 5.2.6.) estamos pensando más bien en actividades operativas. Es decir, no se trata tanto de canalizar expresión y participación (apartado 5.2.5.) sino de posibilitar la materialización o realización práctica de actividades individuales y colectivas diversas en las que pueden tener interés las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Algunos ejemplos de acciones o actuaciones que encajarían en este apartado serían:

- Puesta a disposición de infraestructuras para actividades (como locales de ensayo, hoteles de entidades...).
- Puesta a disposición de recursos materiales o económicos para actividades o iniciativas de niñas, niños, adolescentes y jóvenes (como grabación de maquetas, elaboración de publicaciones...).
- Vivero de empresas jóvenes.

Lógicamente, junto a estos apoyos para la creación y producción a los que nos referimos en este apartado 5.2.6., no cabe duda de que el resto de áreas de acción o tipos de actuación a los que hemos hecho referencia en apartados anteriores (información, orientación, acompañamiento, ocio educativo, canales para la expresión y participación) pueden también preparar el terreno o coadyuvar para que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes lleguen a realizar o materializar actividades creativas y productivas.

Las destinatarias y destinatarios de estos apoyos para la creación y producción pueden ser las personas individuales y también entidades que las agrupen. Como veremos en el apartado 6, los apoyos para la creación y producción son un componente que está o puede estar presente en todos los servicios del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, aunque tiene una relevancia especial en uno de ellos, a saber, el Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles.

### 5.3. Planteamiento sobre los servicios

A partir de la identificación que acabamos de hacer de las áreas de acción o tipos de actuación (de los ingredientes) de las que dispone el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, habría que intentar que la oferta que el Sistema hace a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes fuese tan flexible como fuera posible para poder brindar a cada una de las destinatarias y destinatarios el conjunto de respuestas, el mix de acciones que mejor se adaptase a sus necesidades y aspiraciones en cada momento y situación.

**La oferta del Sistema, por tanto y básicamente, se ordena y se estructura, se articula y visibiliza en forma de servicios**

**Lo que caracteriza a un servicio es la sinergia entre las respuestas que ofrece, la coherencia con la que agrupa las actividades en las que pueden participar sus usuarias y usuarios**

**No se debe confundir un servicio con el equipamiento, infraestructura o centro**

Sin embargo las respuestas a las necesidades no se dan en el aire, no se construyen sobre la marcha y, por eso, todo sistema ha de tener estructurados unos dispositivos más o menos estables para su funcionamiento. En el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil proponemos denominar servicios a esos dispositivos más o menos estables y reconocibles por parte de las destinatarias y destinatarios y que permiten al Sistema reunir y gestionar un conjunto de actuaciones o intervenciones que dan respuesta a un determinado perfil o abanico de necesidades de un grupo de destinatarias y destinatarios.

La oferta del Sistema, por tanto y básicamente, se ordena y se estructura, se articula y visibiliza en forma de servicios. Lo que caracteriza a un servicio es la sinergia entre las respuestas que ofrece, la coherencia con la que agrupa las actividades en las que pueden participar sus usuarias y usuarios. Los servicios se configuran como tales en un proceso histórico de decantación técnica y de reconocimiento por parte de quienes los utilizan, es decir, de construcción y perfeccionamiento por parte de las y los profesionales o expertos y de utilización y aprecio por parte de las personas usuarias. No se debe confundir un servicio con el equipamiento, infraestructura o centro que le sirve de soporte material o que lo alberga físicamente (o con los equipamientos, infraestructuras o centros que le sirven de soporte o que lo albergan físicamente).

No importa que la persona usuaria lo haga así. No importa que la chavala que dice “voy al gazteleku” o “soy socia (en el sentido de usuaria) del gazteleku” esté pensando en el centro, equipamiento o infraestructura. Sin embargo, desde el punto de vista de los agentes del Sistema y, especialmente, desde el punto de vista del diseño técnico de la oferta, es necesario entender que el Servicio Polivalente para Adolescentes, en este documento, se ha diseñado en primera instancia como conjunto coherente y articulado de acciones y, sólo posteriormente, se ha dotado de un espacio material o un entorno físico para dichas acciones o, más precisamente, para una parte de ellas (pues es evidente que ese Servicio Polivalente para Adolescentes, por seguir con el ejemplo, organiza actividades que no se desarrollan en su equipamiento, centro o infraestructura de referencia). Sin mencionar que, cada vez más, hay actividades e interacciones que, en el marco de un determinado servicio, pueden tener lugar en el denominado espacio virtual.

Por continuar con la clarificación terminológica, se verá que en el diseño de este Sistema de Promoción Infantil y Juvenil no se habla, en ningún momento, de programas. No lo hemos considerado necesario, las

actividades operativas (de atención directa) se agrupan y articulan en servicios, mientras que las actividades de gestión (actividades que no son de atención directa a destinatarias y destinatarios) se agrupan y articulan en procesos de gestión (como veremos en el apartado 6). Lógicamente, en el despliegue del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa cabe que pueda resultar útil la creación de conjuntos de actividades diferentes de los servicios y de los procesos de gestión que puedan recibir el nombre de programas.

Tampoco se habla en ningún momento de servicios para agentes. El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa únicamente ofrece servicios a sus destinatarias y destinatarios. Cada uno de los agentes del Sistema, lógicamente, es ayudado por otros agentes del Sistema para poder realizar su labor, pero a esa ayuda que unos agentes dan a otros no la llamamos servicios sino que nos referimos a ella cuando hablamos de procesos de gestión (en el apartado 7). Del mismo modo el Sistema tampoco presta servicios a otros sistemas o ámbitos relevantes para el ejercicio de los derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes (como sanidad, servicios sociales, cultura, transporte, empleo...) sino que interactúa con ellos en el marco, también, de los procesos de gestión que tocaremos en el apartado 7 (y, eventualmente, en o a través de servicios o actividades que presta a las destinatarias y destinatarios).

El catálogo de servicios que se presenta en este apartado se entiende como catálogo de referencia para el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. Ello quiere decir que se pretenderá que la oferta realmente existente en los municipios de Gipuzkoa vaya desarrollándose y formateándose progresivamente según el modelo de referencia que aquí se plantea. Del mismo modo, la experiencia práctica permitirá, en ese proceso de despliegue, modificar y mejorar el diseño de la oferta que aquí se plantea. En todo caso, como se verá, el modelo propuesto no es rígido ni cerrado y admite diversas posibilidades y alternativas a la hora de estructurar e impulsar los servicios de proximidad para la promoción infantil y juvenil en el territorio.

En tanto en cuanto estamos hablando de servicios de proximidad, estamos entendiendo que, en principio, se tratará de servicios de ámbito municipal o inframunicipal y de responsabilidad municipal (excepcionalmente, en el caso de municipios pequeños puede haber un servicio de ámbito supramunicipal). Desde el criterio de proximidad, se propenderá a que los servicios tomen como ámbito territorial desde el que recibir usuarias o usuarios el menor que sea posible (municipio mejor que comarca, barrio mejor que municipio...). Sin embargo servicios demasiado pequeños (en términos de personas usuarias, profesionales...) no permiten una buena acumulación de recursos y capacidades, lo cual invita a aumentar su escala. Se tratará, por tanto, de buscar un equilibrio entre proximidad y escala.

En función de todos los planteamientos hechos hasta el momento en este documento, identificamos en primer lugar tres servicios (tres tipos o formatos de servicios) que son los siguientes:

- **Servicio Polivalente para Niños y Niñas. Brinda los seis tipos de respuesta mencionados en el apartado 5.2. a niñas y niños hasta los doce años.**
- **Servicio Polivalente para Adolescentes. Brinda los seis tipos de respuesta mencionados en el apartado 5.3. a adolescentes entre los trece y los diecisiete años.**

■ **Servicio Polivalente para Jóvenes. Brinda los seis tipos de respuesta mencionados en el apartado 5.3. a jóvenes de dieciocho o más años.**

Desde la experiencia en el desarrollo de lo que ahora constituimos como Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, entendemos que estos servicios polivalentes orientados a franjas de edad son una excelente herramienta o instrumento para realizar y canalizar la acción del Sistema en relación con sus destinatarias y destinatarios principales, es decir, las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Ello es así por la diferente configuración que las necesidades, expectativas, actitudes y capacidades de las personas van tomando en cada etapa, especialmente en un contexto social en el que se van alargando estas etapas y cada una de ellas va cobrando mayor personalidad propia.

De igual modo que al hablar de las destinatarias y destinatarios del Sistema, dijimos que no adoptábamos una definición cronológica rígida, también vale decir en este momento que las franjas de edad que hemos propuesto para los tres servicios mencionados son franjas orientativas y flexibles. Así, por ejemplo, para utilizar un determinado servicio puede ser más importante la pertenencia de una persona a un grupo natural (o cuadrilla) que la exactitud de la correspondencia de su edad con la prevista en el servicio al que se acude. Ahora bien, no es lo mismo la flexibilidad que permite hacer excepciones que la ausencia de normas. La evaluación permanente del Sistema y de sus servicios habrá de velar por un adecuado equilibrio entre la flexibilidad y el cumplimiento en lo relativo a las normas que hagan referencia a las franjas de edad.

Así pues, podría darse el caso de que toda la acción directa del Sistema con las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en un determinado barrio o municipio se canalizara y realizara en y a través del o de los servicios polivalentes para franjas de edad que funcionaran en dicho municipio. Existen, sin embargo, otros formatos, otros tipos de servicio (como tales cada uno de ellos o integrados entre sí) en el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil. Son los siguientes:

- Servicio de Información Infantil y Juvenil (que es un servicio que da información pero que también puede ofrecer orientación y acompañamiento).
- Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles (que es un servicio que puede ofrecer canales para la expresión y participación y apoyos para la creación y producción).

Los tres servicios polivalentes en cuanto a tipos de actuación (pero para franjas de edad determinadas) y los dos servicios específicos en cuanto a tipos de actuación (pero para personas de cualquier edad) constituyen la oferta potencial que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa incorpora en su catálogo. Ello no quiere decir que se aspire a que en cada municipio deban existir todos los tipos de servicios: puede haber municipios que, en función de su realidad concreta, apuesten sólo por servicios polivalentes, otros que entiendan que puede haber complementariedad entre polivalentes y específicos, y así sucesivamente.

Por otra parte, puede darse el caso de que haya actividades, acciones, ofertas o respuestas que no se ofrecen desde ningún servicio de acción directa con niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Pensemos, por ejemplo, en algunos casos, en las colonias vacacionales (o udaleku, abiertas o cerradas), que se pueden organizar y ofrecer desde un servicio polivalente... y ello sería muy conveniente, en función de los criterios

o principios que informan el Sistema. Sin embargo también cabe que puedan ofrecerse desde las propias unidades de gestión del sistema en el ámbito municipal o foral. Lo mismo puede ocurrir con otras ofertas o acciones del sistema como subvenciones, recursos materiales, infraestructuras (como albergues)...

En este marco, aquellas actividades (como algunas colonias o udateku) que, por consideraciones de escala, carácter experimental u otras razones, fuera preferible gestionar a nivel de Gipuzkoa, se gestionarían desde el ámbito foral. Entendiéndose que los servicios y actividades, en principio, deben gestionarse en el ámbito menor o más próximo a la persona que sea posible y que por tanto la Diputación Foral realiza, básicamente, como se verá en el apartado 6 de este documento, una función de segundo piso, de apoyo a quienes asumen el grueso de la acción directa, que son los ayuntamientos. Por la misma razón, en principio, suele optarse por gestionar los servicios desde el municipio, sin acudir a la figura de la mancomunidad que, sin embargo, no se excluye.

Consideramos por tanto, que con estos cinco tipos de servicios que acabamos de mencionar, complementados con las actividades que, fuera del marco de dichos servicios, pudieran ofrecerse desde las unidades de gestión del Sistema, estamos materializando la idea de continuo de servicios que antes habíamos planteado. Dicho de otra manera, entendemos que con esa gama de servicios nos dotamos, en principio, de dispositivos suficientes para cubrir el continuo de necesidades que pueden ir presentando ante el Sistema las niñas, niños, adolescentes y jóvenes en los diversos itinerarios vitales que puedan realizar.

En el marco de estos servicios se han ido decantando algunas figuras profesionales (correspondientes a diferentes perfiles de cualificación) y principalmente las siguientes:

- **Técnica o técnico en promoción infantil y juvenil.** Competente para el diseño, gestión y evaluación de la política de promoción infantil y juvenil en el ámbito foral o municipal.
- **Educadora o educador.** Pensado para franjas de edad inferiores o, en todo caso, ámbitos de actividad donde la dimensión educativa es más central (Servicio Polivalente para Niños y Niñas, Servicio Polivalente para Adolescentes...).
- **Dinamizadora o dinamizador.** Pensado más bien para franjas de edad superiores o, en todo caso, ámbitos de actividad donde la dimensión o acción educativa no es central (Servicio Polivalente para Jóvenes, Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles).
- **Informadora o informador.** Ubicado básicamente en el Servicio de Información Infantil y Juvenil.

Puede darse la circunstancia de que una misma persona tenga simultáneamente varios de estos roles, especialmente en localidades pequeñas. Para estos puestos se plantearía, inicialmente, una cualificación de diplomatura, licenciatura o grado universitario en el ámbito de las ciencias sociales (como educación social u otras), previéndose, en su caso, los procesos de transición o habilitación necesarios a partir de la situación actual y considerando la colaboración de otras figuras con otras cualificaciones.

#### 5.4. El catálogo de servicios

A continuación vamos a presentar, brevemente, un perfil definitorio de cada uno de los cinco servicios que hemos identificado como parte del catálogo del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. Nos parece novedoso e importante hablar de un catálogo, porque es una idea que remite a gama de oferta y a claridad y disponibilidad para las usuarias y usuarios de dicha oferta. En todo caso, queremos huir de la idea de un catálogo cerrado y rígido. Si alguna parte de este documento ha de estar viva y ser desarrollable y modificable ha de ser probablemente la del catálogo. Así pues, a continuación nos vamos a referir a los siguientes servicios:

- Servicio Polivalente para Niños y Niñas.
- Servicio Polivalente para Adolescentes.
- Servicio Polivalente para Jóvenes.
- Servicio de Información Infantil y Juvenil.
- Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles.

Las pinceladas o el esbozo de definición de los servicios que hacemos a continuación ha de ser necesariamente limitada y habrá de completarse en cada momento y circunstancia por parte de los agentes del Sistema, con la participación de sus destinatarias y destinatarios, a los que el catálogo y sus servicios (y, en definitiva, el Sistema) deben poder ofrecer la mayor variedad y riqueza de actividades e itinerarios que sea posible. Por otra parte, en un documento como éste sólo cabe una descripción general que se desarrolla en documentación técnica adicional sobre cada servicio.

Además, hemos de decir que algunos aspectos de la definición de servicios que hacemos a continuación, especialmente cuando intentamos una mayor concreción o cuantificación, deben ser tomados de forma tentativa y orientativa, únicamente como una primera referencia inicial a partir de la cual ir perfilando y corrigiendo en ulteriores diseños o desarrollos. Por otra parte, no se prejuzga que los servicios realmente existentes pueden llegar en poco tiempo a configurarse tal como aquí se plantea. Se trata más bien de ofrecer un horizonte compartido al que ir aproximándose, al ritmo que en cada caso sea razonable.

##### 5.4.1. Servicio Polivalente para Niñas y Niños

En principio y como referencia entendemos que cada Servicio Polivalente para Niñas y Niños podría caracterizarse como sigue:

###### **Denominación**

Este servicio puede referir diferentes denominaciones, siendo la más habitual o referencial la de Haurtxoko (también ludoteca).

###### **Justificación y encuadre del servicio**

Desde muy pronto en el desarrollo infantil tienen sentido unos tiempos y espacios diferenciados de los intrafamiliares y escolares y centrados en el juego con valor educativo. El Servicio Polivalente para Niñas y

Niños pretende ser una oferta estable para esos tiempos y espacios, una propuesta que se va adaptando a lo largo de la etapa infantil y que permite al Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa cumplir su misión con las niñas y niños. También ha de considerarse la contribución de este servicio al bienestar de las familias.

### **Objetivos del servicio**

Como principales objetivos permanentes de este servicio pueden mencionarse los siguientes:

- Diversión, gozo, disfrute de las niñas y niños.
- Adquisición y desarrollo de actitudes y habilidades (cognitivas, sociales, psicomotrices, afectivas...) para la vida.
- Ensayo y construcción de vínculos relacionales.
- Desarrollo de una relación de integración en el entorno social.

### **Perfil de las personas destinatarias**

Niñas y niños hasta los doce años (con flexibilidad). También familias y entidades.

### **Elementos metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico, el Servicio Polivalente para Niñas y Niños trabaja sobre la base de proyectos de intervención colectiva y personalizada, apoyándose en actividades lúdicas atractivas (y, al menos en ocasiones, con resultados visibles) en el marco de las cuales resulta central la relación entre la persona adulta y las niñas o niños (y, cada vez, más la relación entre éstos), una relación participativa que aporta seguridad y que permite construir sencillos compromisos.

### **Actividades a disposición de (en las que participarían las) personas usuarias**

El Servicio Polivalente para Niñas y Niños puede ofrecer a sus usuarias y usuarios los seis tipos de actuaciones del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (ver descripción y ejemplificación con mayor detalle en el apartado 5.2. de este documento):

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.
- Ocio educativo.
- Canales para la expresión y participación.
- Apoyos para la creación y producción.

Entre estas áreas de acción ocupa una posición central la de ocio educativo. Se prevén tanto actividades dentro de la infraestructura o infraestructuras propias como en otras y en la calle o al aire libre.

### **Otras actividades necesarias para el funcionamiento de servicio**

Además de las actuaciones o actividades de atención directa a las niñas y niños, mencionadas en el apartado anterior, para el funcionamiento del Servicio Polivalente para Niñas y Niños resulta necesario que se realicen las siguientes actividades de gestión:

- Planificación del servicio (con especial atención a la programación de sus actividades y al carácter participativo de la planificación y toma de decisiones).
- Evaluación.
- Gestión de la comunicación y las relaciones, con especial atención a la relación permanente con las familias y a la colaboración y trabajo en red con los agentes o servicios de otros ámbitos o sistemas presentes en el entorno.
- Gestión del conocimiento (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de la calidad (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de los recursos y las infraestructuras (con especial atención al mantenimiento del equipamiento o equipamientos y a la buena administración de los recursos económicos dentro del margen de autonomía disponible).

### ***Incardinación territorial***

Estaría pendiente cuantificar por cada cuántas niñas y niños (que potencialmente pudieran ser sus usuarias y usuarios por vivir en el correspondiente ámbito territorial) se considera debiera haber un Servicio Polivalente para Niñas y Niños.

### ***Modelo de gestión***

El servicio podrá ser de gestión directa por parte de la administración o de gestión concertada, preferentemente con la iniciativa social.

### ***Modalidades o tipologías diferentes del mismo servicio***

No se han descrito.

### ***Estructura organizativa de soporte del servicio y funciones de las personas que trabajan en el servicio***

Se contaría con un equipo de educadores o educadoras. Una de estas personas haría la función de coordinadora o directora. Se trabajará por grupos de edades diferenciados (más o menos de tres en tres años, siendo fundamental diferenciar la franja de 9 a 12 años).

### ***Consideraciones temporales***

En principio y en general se entiende que el servicio funcionaría por las tardes entre semana, así como que en períodos vacacionales el servicio funcionaría con más intensidad que durante el curso escolar: todas las tardes y un día del fin de semana (salvo el mes en el que el servicio dejara de funcionar por vacaciones). Se admitirían diferentes patrones o pautas de utilización del servicio por parte de las niñas y niños (más o menos prolongadas, complejas, intensas, puntuales, esporádicas, intermitentes...).

### ***Posibles relaciones de proximidad, integración, colaboración, derivación... con otros servicios***

Se entiende que tras ser usuarias del Servicio Polivalente para Niñas y Niños, las personas pasarían, en principio, a serlo del Servicio Polivalente para Adolescentes.

### **Recursos humanos**

Se calcula, tentativa y orientativamente, una proporción media de una educadora o educador por cada quince usuarias o usuarios (diez en caso de actividades fuera de las instalaciones), aunque varía según la edad de las niñas y niños, necesitándose un mínimo de dos profesionales en el servicio. Se trata de personal cualificado y remunerado, aunque no se excluye la colaboración (no sustitución) por parte de personal voluntario. Se intentaría que hubiera una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

En cuanto al perfil competencial de las y los profesionales resultan claves las capacidades relacionadas con el juego, entre otras.

### **Recursos materiales e infraestructuras**

El servicio dispondría de una (o más de una) sede física bien como infraestructura propia o bien como un espacio específico y no compartido dentro de un equipamiento que acogiera también a otros servicios. Todas las instalaciones deben ser totalmente accesibles, suficientemente luminosas y aireadas y capaces de preservar la intimidad de las usuarias y usuarios. Las sedes físicas dispondrían de varios espacios diferenciados (espacio de acogida, espacio abierto para juego, espacio de mesas, almacén, espacio para profesionales...) y deben estar decoradas de forma alegre y atractiva. Se calcula, en principio y aproximadamente, un mínimo de 2,5 metros cuadrados de superficie para actividades por persona usuaria. Estarían dotadas de los recursos materiales (como juguetes) necesarios.

### **Financiación**

La financiación del servicio es, básicamente, pública, si bien cabe cobrar una cuota de socios o socias o para actividades, más que para contribuir a su sostenimiento, para contribuir a que se dé valor al servicio. En cualquier caso, la carencia de recursos económicos nunca podría ser causa de exclusión del servicio.

### **Referencias normativas**

- Decreto 170/1985, por el que se regula el régimen de campamentos, colonias, colonias abiertas, campos de trabajo y marchas infantiles y juveniles.
- Norma española UNE 172401 sobre ludotecas infantiles.

## **5.4.2. Servicio Polivalente para Adolescentes**

En principio y como referencia entendemos que cada Servicio Polivalente para Adolescentes podría caracterizarse como sigue:

### **Denominación**

Este servicio puede referir diferentes denominaciones, siendo la más habitual o referencial la de Gazteleku (también Gazttxoko).

### **Justificación y encuadre del servicio**

La adolescencia es una etapa en la que se acentúa la necesidad por parte de las personas de tiempos y espacios sentidos como más propios, de encuentro con sus pares y diferenciados del familiar y del escolar.



El Servicio Polivalente para Adolescentes pretende ser una oferta estable para esos tiempos y espacios o para una parte de ellos, una propuesta que se va adaptando a lo largo de la etapa adolescente y que permite al Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa cumplir su misión. El Servicio Polivalente para Adolescentes ofrece una proximidad respetuosa de personas adultas cercanas que facilita y apoya algunos de los ensayos y los intentos propios de la adolescencia.

### **Objetivos del servicio**

Como principales objetivos permanentes de este servicio pueden mencionarse los siguientes:

- Disfrute del tiempo libre de forma activa, participativa, creativa, saludable, favorecedora del bienestar emocional.
- Adquisición de autonomía, capacidad de autoorganización y autogestión, hasta llegar a la capacidad de desarrollar la mayor parte de las actividades de la vida diaria (empezando por el tiempo libre) sin necesidad de apoyo por parte de personas adultas.
- Construcción de vínculos estables con personas de la misma edad, gratificantes y referenciales.
- Desarrollo de una relación de integración en el entorno social.

### **Perfil de las personas destinatarias**

Cualquier adolescente desde los trece hasta los diecisiete años (con flexibilidad). También familias y entidades.

### **Elementos metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico, el Servicio Polivalente para Adolescentes trabaja sobre la base de proyectos de intervención colectiva y personalizada, en cuya programación y control resulta clave la progresiva implicación participativa de las y los adolescentes que, de este modo, van asumiendo compromisos cada vez más sólidos y responsabilidades cada vez más complejas. Desde el punto de vista relacional es fundamental que la o el profesional respete el ámbito propio de las y los adolescentes, construyendo y manteniendo, en todo caso, su cercanía empática y cualidad referencial.

### **Actividades a disposición de (en las que participarían las) personas usuarias**

El Servicio Polivalente para Adolescentes puede ofrecer a sus usuarias y usuarios los seis tipos de actuaciones del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (ver descripción y ejemplificación con mayor detalle en el apartado 5.2. de este documento):

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.
- Ocio educativo.
- Canales para la expresión y participación.
- Apoyos para la creación y producción.

Entre estas áreas de acción ocupan una posición central la de ocio educativo, la de acompañamiento y la de canales para la expresión y participación. Se prevén tanto actividades dentro de las infraestructuras como en la calle y el aire libre.

### **Otras actividades necesarias para el funcionamiento del servicio**

Además de las actividades de atención directa a las y los adolescentes, mencionadas en el apartado anterior, para el funcionamiento del Servicio Polivalente para Adolescentes resulta necesario que se realicen las siguientes actividades de gestión:

- Planificación del servicio (con especial atención a la programación de sus actividades y al carácter participativo de la planificación y toma de decisiones).
- Evaluación.
- Gestión de la comunicación y las relaciones, con especial atención a la relación con las familias y al trabajo en red con los agentes o servicios de otros ámbitos o sistemas presentes en el entorno.
- Gestión del conocimiento (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de la calidad (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de los recursos y las infraestructuras, eventualmente con participación de las usuarias y usuarios (con especial atención al mantenimiento del equipamiento o equipamientos y a la buena administración de los recursos económicos dentro del margen de autonomía disponible).

### **Incardinación territorial**

Estaría pendiente cuantificar por cada cuántas personas adolescentes (que potencialmente pudieran ser sus usuarias por vivir en el correspondiente ámbito territorial) se considera debiera haber un Servicio Polivalente para Adolescentes.

### **Modelo de gestión**

El servicio podrá ser de gestión directa por parte de la administración o de gestión concertada, preferentemente con la iniciativa social.

### **Modalidades o tipologías diferentes del mismo servicio**

No se han descrito.

### **Estructura organizativa de soporte del servicio y funciones de las personas que trabajan en el servicio**

Se contaría con un equipo de educadores o educadoras. Una de estas personas haría la función de coordinadora o directora. Se trabajará, en principio, por grupos de edades diferenciados (hasta la mitad de la etapa adolescente y a partir de la mitad de la etapa).

### **Consideraciones temporales**

El servicio funcionaría, en principio y en general, al menos los dos días del fin de semana y en períodos vacacionales con más intensidad que en períodos de curso escolar, operando también entre semana (salvo el mes en el que el servicio dejara de funcionar por vacaciones). Se admitirían diferentes patrones o pautas de utilización del servicio por parte de las y los adolescentes (más o menos prolongadas, complejas, intensas, puntuales, esporádicas, intermitentes...).



### ***Posibles relaciones de proximidad, integración, colaboración, derivación... con otros servicios***

Se entiende que las usuarias y usuarios del Servicio Polivalente para Adolescentes provendrían del Servicio Polivalente para Niñas y Niños (sin perjuicio de que hubiera total apertura hacia adolescentes que no hubieran pasado por el Servicio Polivalente para Niñas y Niños) y, posteriormente, pasarían al Servicio Polivalente para Jóvenes.

### ***Recursos humanos***

De forma tentativa u orientativa, se calcula una proporción media de una educadora o educador por cada veinte usuarias o usuarios (cada diez en salidas fuera de las instalaciones), necesitándose un mínimo de dos profesionales en el servicio. Se trata de personal cualificado y remunerado, aunque no se excluye la colaboración (no sustitución) por parte de personal voluntario. Se intentaría que hubiera una presencia equilibrada de mujeres y hombres.

En el perfil competencial del personal resultan claves las capacidades para la relación empática.

### ***Recursos materiales e infraestructuras***

El servicio dispondría de una (o más de una) sede física bien como infraestructura propia o bien como un espacio específico y, en principio, no compartido dentro de un equipamiento que acogiera también a otros servicios. Todas las instalaciones deben ser totalmente accesibles, suficientemente luminosas y aireadas y capaces de preservar la intimidad de las usuarias y usuarios. Las sedes físicas dispondrían de varios espacios diferenciados y deben estar decoradas al gusto de (o, preferiblemente, por) las usuarias y usuarios. En general se calcula un mínimo aproximado de 2,5 metros cuadrados de superficie para actividades por persona usuaria. Estarían dotadas de los recursos materiales (por ejemplo informáticos) necesarios.

### ***Financiación***

La financiación del servicio es, básicamente, pública, si bien cabe cobrar una cuota de socios o socias o para actividades, más que para contribuir a su sostenimiento, para contribuir a que se de valor al servicio. En cualquier caso, la carencia de recursos económicos nunca podría ser causa de exclusión del servicio.

### ***Referencias normativas***

Decreto 170/1985, por el que se regula el régimen de campamentos, colonias, colonias abiertas, campos de trabajo y marchas infantiles y juveniles.

## **5.4.3. Servicio Polivalente para Jóvenes**

En principio y como referencia entendemos que cada Servicio Polivalente para Jóvenes podría caracterizarse como sigue:

### ***Denominación***

Este servicio puede referir diferentes denominaciones, siendo la que proponemos como referencial la de Gaztegunea.

### **Justificación y encuadre del servicio**

Si bien al cumplir los dieciocho años se accede legalmente a la edad adulta, con los derechos y obligaciones que ello comporta, desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa entendemos que a esa edad y en los años siguientes sigue teniendo sentido una oferta estable, aunque flexible y adaptable como es el Servicio Polivalente para Jóvenes, donde las personas puedan compartir vivencias y recibir apoyos que, sin olvidar la vertiente lúdica, se orienten en buena medida a favorecer el proceso de desarrollo y emancipación de las personas. En el Servicio Polivalente para Jóvenes las y los jóvenes cuentan con la colaboración de agentes profesionales del Sistema pero, en gran medida, se apropian del servicio, sus espacios y sus dinámicas hasta que, de forma natural, van dejando de sentir su necesidad, entregando el testigo a nuevos y nuevas jóvenes que acceden a él.

### **Objetivos del servicio**

Como principales objetivos permanentes de este servicio pueden mencionarse los siguientes:

- Disfrute gratificante del tiempo libre.
- Ampliación de la capacidad de realización y gestión de actividades e iniciativas.
- Desarrollo de una relación de integración en el entorno social.

### **Perfil de las personas destinatarias**

Cualquier joven entre los 18 y los 29 años (con flexibilidad). También familias y entidades.

### **Elementos metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico, las usuarias y usuarios se vincularían al Servicio Polivalente para Jóvenes, frecuentemente, en torno a un centro de interés (como, por ejemplo, una actividad artística), de modo que la labor de las y los profesionales es, fundamentalmente, facilitar la realización de esa actividad (por ejemplo mediante infraestructuras, formación...) y contribuir a que tenga un valor añadido en términos de relación con el entorno, proyectos más complejos con personas interesadas por otras actividades, ampliación de intereses y aprendizajes, generación de procesos de mayor continuidad...

### **Actividades a disposición de (en las que participarían las) personas usuarias**

El Servicio Polivalente para Jóvenes puede ofrecer a sus usuarias y usuarios los seis tipos de actuaciones del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (ver descripción y ejemplificación con mayor detalle en el apartado 5.2. de este documento):

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.
- Ocio educativo.
- Canales para la expresión y participación.
- Apoyos para la creación y producción.



Entre estas áreas de acción ocupan una posición central la de acompañamiento, la de canales para la expresión y participación y la de apoyos para la creación y producción. Se prevén tanto actividades dentro de las infraestructuras propias como en otras y en la calle o al aire libre.

### ***Otras actividades necesarias para el funcionamiento de servicio***

Además de las actividades de atención directa a las y los jóvenes, mencionadas en el apartado anterior, para el funcionamiento del Servicio Polivalente para Jóvenes resulta necesario que se realicen las siguientes actividades de gestión, todas ellas en principio realizadas de manera participativa y de forma conjunta con las usuarias y usuarios (en clave de cogestión, entendida como gestión conjunta, compartiendo y repartiéndose responsabilidades entre agentes o profesionales y personas destinatarias):

- Planificación del servicio (con especial atención a la programación de sus actividades).
- Evaluación.
- Gestión de la comunicación y las relaciones, con especial atención al trabajo en red con los agentes o servicios de otros ámbitos o sistemas presentes en el entorno.
- Gestión del conocimiento (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de la calidad (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de los recursos y las infraestructuras, eventualmente con participación de las usuarias y usuarios (con especial atención al mantenimiento de los equipamientos y a la buena administración de los recursos económicos dentro del margen de autonomía disponible).

### ***Incardinación territorial***

Estaría pendiente cuantificar por cada cuántas personas jóvenes (que potencialmente pudieran ser sus usuarias por vivir en el correspondiente ámbito territorial) se considera debiera haber un Servicio Polivalente para Jóvenes.

### ***Modelo de gestión***

El servicio podrá ser de gestión directa por parte de la administración o de gestión concertada, preferentemente con la iniciativa social.

### ***Modalidades o tipologías diferentes del mismo servicio***

No se han descrito.

### ***Estructura organizativa de soporte del servicio y funciones de las personas que trabajan en el servicio***

Se contaría con un equipo de dinamizadoras o dinamizadores. Una de estas personas haría la función de coordinadora o directora. Se trabajará por grupos por intereses diferenciados.

### ***Consideraciones temporales***

Se admitirían diferentes patrones o pautas de utilización del servicio por parte de las y los jóvenes (más o menos prolongadas, complejas, intensas, puntuales, esporádicas, intermitentes...).

***Posibles relaciones de proximidad, integración, colaboración, derivación... con otros servicios***

Se entiende que las usuarias y usuarios del Servicio Polivalente para Jóvenes provendrían del Servicio Polivalente para Adolescentes (sin perjuicio de que hubiera total apertura hacia jóvenes que no hubieran pasado por el Servicio Polivalente para Adolescentes).

***Recursos humanos***

Se calcula, de forma tentativa y orientativa, una proporción media de una dinamizadora o dinamizador por cada treinta usuarias o usuarios. Se trata de personal cualificado y remunerado, aunque no se excluye la colaboración (no sustitución) por parte de personal voluntario.

En el perfil competencial de las y los profesionales resulta fundamental la capacidad de gestión de recursos, procesos y relaciones.

***Recursos materiales e infraestructuras***

El servicio dispondría de una (o más de una) sede física bien como infraestructura propia o bien como un espacio específico compartido o no compartido dentro de un equipamiento que acogiera también a otros servicios. A su vez se puede disponer de infraestructuras físicas para ofrecerlas para la realización de actividades de las personas jóvenes (como locales de ensayo). Todas las instalaciones deben ser totalmente accesibles, suficientemente luminosas y aireadas y capaces de preservar la intimidad de las usuarias y usuarios. Las sedes físicas dispondrían de varios espacios diferenciados. Estarían dotadas de los recursos materiales necesarios. Habría un lugar para guardar material de los grupos o entidades formadas por las y los jóvenes.

***Financiación***

La financiación del servicio es, básicamente, pública, si bien cabe cobrar una cuota de socios o socias o para actividades, mayor en casos de personas con ingresos propios. En cualquier caso, la carencia de recursos económicos nunca podría ser causa de exclusión del servicio.

***Referencias normativas***

Decreto 170/1985, por el que se regula el régimen de campamentos, colonias, colonias abiertas, campos de trabajo y marchas infantiles y juveniles.

**5.4.4. Servicio de Información Infantil y Juvenil**

En principio y como referencia entendemos que cada Servicio de Información Infantil y Juvenil podría caracterizarse como sigue:

***Denominación***

Servicio de Información Infantil y Juvenil y, en su caso, oficina de información infantil y juvenil o punto de información infantil y juvenil.

### **Justificación y encuadre del servicio**

Con independencia de que las destinatarias y destinatarios del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa sean o no usuarias y usuarios de un Servicio Polivalente correspondiente a su franja de edad, pueden tener a su disposición un servicio, como es el Servicio de Información Infantil y Juvenil que puede proporcionarles en muchos momentos apoyos de importancia estratégica tanto para su disfrute de la etapa vital en la que se encuentran como para su proceso de desarrollo y emancipación. El Servicio de Información Infantil y Juvenil se convierte en un polo de referencia y en un activador de dinámicas que tiene ya entidad propia en el municipio y en el día a día de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y sus familias.

### **Objetivos del servicio**

Como principales objetivos permanentes de este servicio pueden mencionarse los siguientes:

- Conocimiento de recursos y oportunidades interesantes para el disfrute del tiempo libre y, en general, de todas las áreas de interés para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- Desarrollo de un canal de comunicación y relación estable entre las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y las instituciones y entidades de su interés.
- Desarrollo de habilidades útiles para el proceso de emancipación de las personas.
- Integración en el entorno social.

### **Perfil de las personas destinatarias**

Cualquier niña, niño, adolescente o joven. También familias y entidades.

### **Elementos metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico la clave del Servicio de Información Infantil y Juvenil está en la obtención, procesamiento y puesta a disposición próxima y accesible de información para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Se apuesta por la polivalencia de las y los profesionales, de modo que, en cada circunstancia y ante cada persona o grupo, sean capaces de ofrecer aquel apoyo (información, orientación, acompañamiento...) pertinente en cada caso. Se considera importante la multidireccionalidad de los flujos de la información y la consideración de las personas destinatarias como participantes activas en todos los procesos.

### **Actividades a disposición de (en las que participarían las) personas usuarias**

El Servicio de Información Infantil y Juvenil ofrece a sus usuarias y usuarios los siguientes tipos de actuaciones del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (ver descripción y ejemplificación con mayor detalle en el apartado 5.2. de este documento):

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.

Entre estas áreas de acción ocupa una posición básica la de información. Sin embargo, a partir de esa base se pueden ofrecer y activar la orientación y el acompañamiento.

### **Otras actividades necesarias para el funcionamiento de servicio**

Además de las actividades de atención directa a las destinatarias y destinatarios del Sistema, mencionadas en el apartado anterior, para el funcionamiento del Servicio de Información Infantil y Juvenil resulta necesario que se realicen las siguientes actividades de gestión, todas ellas en principio susceptibles de ser realizadas con la participación de usuarias y usuarios del servicio:

- Planificación del servicio (con especial atención a la programación de sus actividades).
- Evaluación.
- Gestión de la comunicación y las relaciones, con especial atención al trabajo en red con los agentes o servicios de otros ámbitos o sistemas presentes en el entorno.
- Gestión del conocimiento (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de la calidad (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de los recursos y las infraestructuras, eventualmente con participación de las usuarias y usuarios (con especial atención al mantenimiento del equipamiento y a la buena administración de los recursos económicos dentro del margen de autonomía disponible). En este caso, es fundamental la gestión del recurso más necesario para este servicio, que es la información.

### **Incardinación territorial**

Como servicio de proximidad se intentará que las sedes físicas de estos servicios estén tan territorializadas como sea posible.

### **Modelo de gestión**

El servicio podrá ser de gestión directa por parte de la administración o de gestión concertada, preferentemente con la iniciativa social.

### **Modalidades o tipologías diferentes del mismo servicio**

Se han descrito dos:

- Oficina de información. Cuando el servicio dispone de un equipamiento exclusivo en el que se realizan una buena parte de sus actividades.
- Punto de información: Puede o no disponer de un equipamiento y, en todo caso, dispone de menor autonomía que la oficina, dependiendo de una oficina o, en todo caso, de otro Servicio de Información Infantil y Juvenil.

### **Estructura organizativa de soporte del servicio y funciones de las personas que trabajan en el servicio**

Se contaría con un equipo de informadoras o informadores. Una de estas personas haría la función de coordinadora o directora.

### **Consideraciones temporales**

En el caso de las oficinas de información, éstas deben funcionar atendiendo al público, al menos cuatro días



a la semana y, en conjunto, más de 20 horas. Los puntos de información deben funcionar al menos seis horas a la semana.

***Posibles relaciones de proximidad, integración, colaboración, derivación... con otros servicios***

Este servicio puede estar integrado con el Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles.

***Recursos humanos***

El número de informadores o informadoras se adaptará a la cantidad de actividad y usuarias o usuarios del servicio. Se trata de personal cualificado y remunerado, aunque no se excluye la colaboración (no sustitución) por parte de personal voluntario.

En cuanto al perfil competencial del personal resultan fundamentales las habilidades de comunicación y también el manejo de herramientas de gestión de la información y las habilidades sociales.

***Recursos materiales e infraestructuras***

El servicio dispondría de una (o más de una) sede física bien como infraestructura propia o bien como un espacio específico no compartido dentro de un equipamiento que acogiera también a otros servicios. Toda la instalación debe ser totalmente accesible, suficientemente luminosa y aireada y capaz de preservar la intimidad de las usuarias y usuarios. La sede física dispondría de varios espacios diferenciados (al menos uno interno para profesionales y otro externo de atención al público). Estaría dotado de los recursos materiales (entre otros, informáticos) necesarios para su labor.

***Financiación***

La financiación del servicio es pública y el servicio es gratuito.

***Referencias normativas***

Decreto 211/1993 por el que se regula el reconocimiento oficial de los servicios de información juvenil.

#### **5.4.5. Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles**

Entre los servicios que se mencionan en este catálogo, éste es el menos decantado y reconocible en la actualidad. Lo incluimos, sin embargo, por lo que entendemos que puede ofrecer a las personas. Así pues, tentativamente, en principio y como referencia entendemos que cada Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles podría caracterizarse como sigue:

***Denominación***

Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles.

***Justificación y encuadre del servicio***

Las destinatarias y destinatarios del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa pueden tener a su disposición un servicio, como es el Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles que se entiende como ayuda para su autoorganización y para la puesta en marcha de proyectos individuales o colectivos

(de expresión, de participación, de creación, de producción) con sentido desde el marco de la misión del Sistema. Autoorganización y proyectos que les pueden reportar experiencias gratificantes y enriquecedoras a la vez que suponen ensayos y pasos en su proceso de emancipación. El Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles es el elemento facilitador, el recurso de apoyo disponible y proactivo que ayuda a que surjan iniciativas y que ofrece soporte o al que se puede acudir cuando la iniciativa se está gestando y a lo largo de todo su proceso de desarrollo y gestión.

### **Objetivos del servicio**

Como principales objetivos permanentes de este servicio pueden mencionarse los siguientes:

- Disfrute satisfactorio de actividades y relaciones.
- Incremento de la capacidad de organización, gestión y realización de actividades de las personas.
- Incremento de la capacidad de impactar en su entorno por parte de las personas destinatarias.

### **Perfil de las personas destinatarias**

Cualquier niña, niño, adolescente o joven. También familias y entidades.

### **Elementos metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico, el Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles se caracteriza por su capacidad de brindar muy diferentes tipos de ayuda que permiten a las personas destinatarias imaginar, diseñar, poner en marcha, desarrollar y llevar a término muy distintos proyectos en clave de expresión, participación, creación o producción. Las y los profesionales son capaces, en función de una serie de criterios, de identificar y ofrecer los correspondientes apoyos, facilitando el desarrollo y realización de las iniciativas en clave de eficacia, eficiencia, conexión, continuidad, crecimiento personal e impacto social.

### **Actividades a disposición de (en las que participarían las) personas usuarias**

El Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles ofrece a sus usuarias y usuarios los siguientes tipos de actuaciones del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (ver descripción y ejemplificación con mayor detalle en el apartado 5.2. de este documento):

- Información.
- Orientación.
- Acompañamiento.
- Canales para la expresión y participación.
- Apoyos para la creación y producción.

Entre estas áreas de acción las dos últimas son las principales y características del servicio.

### **Otras actividades necesarias para el funcionamiento de servicio**

Además de las actividades de atención directa a las destinatarias y destinatarios del Sistema, mencionadas en el apartado anterior, para el funcionamiento del Servicio de Apoyo a Iniciativas Infantiles y Juveniles resulta necesario que se realicen las siguientes actividades de gestión, todas ellas en principio susceptibles de ser realizadas con la participación de usuarias y usuarios del servicio:

- Planificación del servicio.
- Evaluación.
- Gestión de la comunicación y las relaciones, con especial atención al trabajo en red con los agentes o servicios de otros ámbitos o sistemas presentes en el entorno.
- Gestión del conocimiento (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de la calidad (básicamente participar en la dinámica al respecto que se plantee desde el Sistema).
- Gestión de los recursos y las infraestructuras, eventualmente con participación de las usuarias y usuarios (con especial atención al mantenimiento de los equipamientos y a la buena administración de los recursos económicos dentro del margen de autonomía disponible).

### ***Incardinación territorial***

Entendemos que este servicio puede tener como referencia un ámbito supramunicipal, además del municipal o inframunicipal que es el de referencia, en general, para todos los servicios.

### ***Modelo de gestión***

El servicio podrá ser de gestión directa por parte de la administración o de gestión concertada, preferentemente con la iniciativa social.

### ***Modalidades o tipologías diferentes del mismo servicio***

No se han descrito.

### ***Estructura organizativa de soporte del servicio y funciones de las personas que trabajan en el servicio***

Se contaría con una persona dinamizadora o con un equipo de dinamizadoras o dinamizadores. Una de estas personas haría la función de coordinadora o directora.

### ***Consideraciones temporales***

En este servicio resulta especialmente necesaria tanto la flexibilidad de las personas profesionales y de los apoyos que se brindan como, en el caso de las infraestructuras que se ponen a disposición, la claridad y acuerdo en torno a los horarios disponibles para su utilización.

### ***Posibles relaciones de proximidad, integración, colaboración, derivación... con otros servicios***

Este servicio puede estar integrado con el Servicio de Información Infantil y Juvenil, así como con un Servicio Polivalente.

### ***Recursos humanos***

El número de dinamizadoras o dinamizadores se adaptará a la cantidad de actividad y usuarias o usuarios del servicio. Se trata de personal cualificado y remunerado, aunque no se excluye la colaboración (no sustitución) por parte de personal voluntario.

En el perfil competencial del personal es fundamental la familiaridad con diversas actividades y la capacidad de gestión de recursos y procesos.

**Recursos materiales e infraestructuras**

El servicio puede disponer una (o más de una) sede física como tal servicio, pero necesita, en todo caso, las infraestructuras o recursos materiales que pone a disposición de las usuarias y usuarios (a través, por ejemplo, de locales de ensayo, hoteles de entidades...).

**Financiación**

La financiación del servicio es pública salvo en lo relativo a los recursos materiales e infraestructuras que se ponen al servicio de las usuarias y usuarios, por las que podría cobrarse un alquiler, inferior en todo caso al precio de mercado. En cualquier caso, la carencia de recursos económicos nunca podría ser causa de exclusión del servicio.

**Referencias normativas**

No hay.

## 6. Arquitectura del Sistema

---

Una vez hemos dado forma a la oferta que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa hace a sus destinatarias y destinatarios, necesitamos ahora referirnos a su arquitectura, a la manera en la que el Sistema se articula y construye para poder funcionar y, en definitiva, para poder hacer de forma continua y eficaz esa oferta a sus destinatarias y destinatarios.

Por otra parte, no debemos olvidar que, como tal Sistema, una de sus funciones principales, además de la de proporcionar servicios directos a sus destinatarias y destinatarios, es interactuar con otros sistemas, ámbitos o políticas con el fin de, indirectamente, beneficiar a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, facilitando e impulsando el ejercicio de sus derechos y su proceso de emancipación.

En este apartado, en primer lugar, vamos a identificar con precisión las partes o componentes del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y su modo de articulación. A continuación vamos a referirnos a los órganos de los que se dota el Sistema para su funcionamiento. En tercer lugar identificaremos las funciones de una de las partes del Sistema: la unidad foral de promoción infantil y juvenil y en cuarto lugar las funciones de otra de las partes clave: la unidad municipal de promoción infantil y juvenil.

### 6.1. Composición del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

Todo sistema es la articulación dinámica de una serie de elementos o componentes. El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se forma, en primera instancia, en virtud de la voluntad de colaboración entre las instituciones de ámbito foral y municipal en el ejercicio y en el ámbito de sus competencias y responsabilidades en materia de promoción infantil y juvenil. Esta voluntad de colaboración se expresa mediante la firma y visibilización de un convenio entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y la Asociación de Municipios Vascos EUDEL, posteriormente ratificado por cada uno de los ayuntamientos de Gipuzkoa.

**No hay autoridad jerárquica de unas partes del Sistema sobre otras ni obligaciones coercitivas impuestas por éste, sino una dinámica de colaboración**

No hay autoridad jerárquica de unas partes del Sistema sobre otras ni obligaciones coercitivas impuestas por éste, sino una dinámica de colaboración y apoyo mutuo y de reparto de funciones y responsabilidades. En tanto en cuanto se respetan y potencian las responsabilidades y competencias de cada una de las instituciones y agentes participantes en el Sistema, se entiende que éste, en su relación con cada una de sus partes, actúa por la vía del incentivo, el estímulo y el apoyo y no de la sanción, el castigo o la exclusión. Se concibe en clave de suma positiva y construcción colectiva.

La existencia del Sistema supone el establecimiento de estándares de referencia para el funcionamiento foral y municipal en materia de promoción infantil y juvenil y, particularmente, en lo que tiene que ver con la oferta a niñas, niños, adolescentes y jóvenes, a la vez que representa un acicate y ayuda a cada institución para que vaya aproximándose a dichos estándares. Puede ocurrir, en todo caso, que en el futuro este modelo de Sistema que ahora constituimos de este modo se norme jurídicamente, en cuyo caso nos encontraríamos ante otro escenario, que no es el momento ahora de anticipar.

Desde el punto de vista de la estructura organizativa, se propone que el Sistema esté compuesto, en primera instancia, por las unidades organizativas (foral o municipales) de promoción infantil y juvenil. Tanto en la Diputación Foral como en los ayuntamientos (y, en su caso, mancomunidades) la unidad de promoción infantil y juvenil puede tener diferentes consideraciones, denominaciones y encajes en la estructura administrativa. No necesariamente es una unidad que se dedica en exclusiva a la promoción infantil y juvenil.

Lógicamente cada una de esas unidades administrativas tiene una o un responsable político (una o un concejal o diputado de referencia) en el equipo de gobierno correspondiente y una o un responsable técnico (sin que en ninguno de los dos casos su dedicación a la promoción infantil o juvenil deba, necesariamente, ser exclusiva, sobre todo en el caso de municipios pequeños). Estas unidades organizativas públicas no necesariamente han de contar con un equipamiento exclusivo para ellas.

Tanto en el ámbito foral como en el municipal, la unidad de infancia y juventud es pública, es decir, está incardinada en la estructura orgánica de la correspondiente institución. Ello no quiere decir que la gestión pública directa con personal propio sea la única fórmula para gestionar las actividades y servicios. De hecho, se considera especialmente indicada la colaboración con la iniciativa social (y, en general, privada) arraigada en el territorio y con trayectoria en la intervención en materia de promoción infantil y juvenil, sin cuya aportación el funcionamiento del Sistema no sería posible.

Así pues, cada una de estas unidades organizativas públicas que hemos considerado como partes del Sistema tiene, a su vez, vínculos con los correspondientes agentes de la sociedad civil colaboradores o interesados con los que lleva adelante sus responsabilidades, presta sus servicios y ofrece sus actividades. De esta manera los agentes de la sociedad civil y cada uno de los servicios que se ofrecen a las usuarias y usuarios, con sus respectivos profesionales, y en general agentes, forman parte del Sistema.

De igual modo, tanto a escala foral como a escala municipal, los agentes del Sistema se relacionan con sus correspondientes destinatarias y destinatarios (personas, familias, entidades) y con otros ámbitos (educación formal, cultura, servicios sociales, sanidad...) que, de este modo, participan en el Sistema.

## **6.2. Órganos del Sistema**

***Hasta el momento hemos identificado una serie de unidades organizativas y, en general, agentes preexistentes al Sistema que deciden articularse entre sí para crearlo. Ahora debemos referirnos a una serie de órganos o instancias de nuevo cuño que se crearían precisamente porque se crea el Sistema y para que el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa funcione adecuadamente y cumpla su misión al servicio de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.***

Así, nos referiremos, en primer lugar a la máxima instancia política de gobierno del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. Tomará forma de Comisión de Seguimiento del Convenio de Colaboración, en virtud del cual se crea el Sistema. En esa comisión estarán personas con responsabilidades políticas designadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa y por la Asociación de Municipios Vascos EUDEL. A esta instancia corresponderán las decisiones estratégicas que afectan al diseño y sostenimiento del Sistema que

se tomarán siempre por acuerdo entre ambas partes.

En segundo lugar tendríamos el Foro Técnico del Sistema. En él se agruparán las técnicas y técnicos forales y municipales con responsabilidades en el ámbito de la promoción infantil y juvenil. De él emergerá, como Comisión Permanente, el órgano de coordinación técnica del Sistema, al que corresponderán las decisiones de gestión del Sistema en el marco estratégico delineado en la Comisión de Seguimiento del Convenio antes mencionada. Formarían parte de este órgano tres personas técnicas de la unidad foral de promoción infantil y juvenil, y cuatro personas técnicas municipales, propuestas desde el Foro Técnico y que deberán ser ratificadas por la Asociación de Municipios Vascos EUDEL. Se considera muy necesaria la comunicación permanente entre el órgano de coordinación técnica y el conjunto de técnicas y técnicos (que se reunirían periódicamente en el mencionado foro).

En tercer lugar, nos referimos a una mesa de encuentro (interlocución y contraste) en la que estarán representados todos los agentes implicados o interesados en el ámbito de la promoción infantil y juvenil. Así en esta mesa deberá haber presencia de las instituciones públicas implicadas, entidades asociativas infantiles y juveniles (que agrupan o interesan a niñas, niños, adolescentes y jóvenes), el Consejo de la Juventud de Euskadi, empresas prestadoras de servicios, organizaciones profesionales, instituciones académicas... En esta mesa se hará un seguimiento del funcionamiento del Sistema y a ella se someterán o consultarán preceptivamente (aunque no de forma vinculante), en tiempo y forma, todas las decisiones y planes relevantes para el funcionamiento del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, en el marco de procesos participativos abiertos a las diversas opiniones.

Por último se constituirá un foro o un conjunto de foros para la participación en el Sistema de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Se trataría de un espacio propio y adaptado a cada una de las etapas, adecuadamente dinamizado, totalmente informado y dotado de interlocución real con el resto de órganos y partes del Sistema. Desde este foro o foros se plantearía cuál es la conexión que se estima más adecuada con la mesa de encuentro y los otros órganos y partes del Sistema.

**A escala municipal (o, en su caso, supra o inframunicipal) podrían existir organismos paralelos o similares a estos:**

- **Instancia municipal responsable de la política de promoción infantil y juvenil.**
- **Órgano de coordinación técnica de la intervención en materia de promoción infantil y juvenil en el ámbito municipal (en el que participarían, si ese órgano existe como tal, técnicas y técnicos de promoción infantil y juvenil).**
- **Mesa de encuentro municipal.**
- **Foro o foros municipales de niñas, niños, adolescentes y jóvenes.**

### 6.3. Responsabilidades de la unidad foral de promoción infantil y juvenil

En el marco de funcionamiento y actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, la unidad foral de promoción infantil y juvenil tiene, fundamentalmente, las siguientes funciones:

1. **Gestión de las actividades y actuaciones** de ámbito territorial dirigidas a niñas, niños, adolescentes y jóvenes (como las colonias vacacionales, cursos, conciertos...), a las familias o las entidades infantiles y juveniles (como las subvenciones).
2. **Apoyo técnico dinamizador a los órganos comunes del Sistema.** La unidad foral de promoción infantil y juvenil actuaría como secretaría técnica o instancia de soporte para la preparación, realización y seguimiento de las reuniones y actividades (a disposición) de la comisión de seguimiento del convenio, el foro técnico y el órgano de coordinación del Sistema, la mesa de encuentro y el foro o foros de niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- 3- **Dinamización y garantía de realización** de los procesos de planificación y evaluación del Sistema. La unidad foral de promoción infantil y juvenil se responsabilizaría de que se realizaran los procesos de planificación y evaluación del Sistema, animando, coordinando y recogiendo la participación del resto de agentes en ellos.
- 4- **Activación y animación de la participación** de las destinatarias y destinatarios y de los diversos agentes o instancias interesadas o implicadas en el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. La unidad foral de promoción infantil y juvenil tiene una especial función de potenciar y preservar el carácter participativo del Sistema, con especial atención a la voz de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- 5- **Coordinación y dinamización** y, en definitiva, garantía de realización del proceso de gestión del conocimiento y asesoramiento técnico en el seno del Sistema. Corresponde a la unidad foral de promoción infantil y juvenil el asesoramiento técnico a las unidades municipales de promoción infantil y juvenil y a otros agentes del Sistema, así como la coordinación del conjunto del proceso de gestión del conocimiento (que incluye labores de formación, sistematización de experiencias, documentación, investigación, desarrollo e innovación).
- 6- **Aportación de recursos económicos y materiales** para iniciativas municipales: subvenciones genéricas por actividades, convenios con contenido económico, subvenciones para infraestructuras, aportación de aplicaciones informáticas...
- 7- **Gestión de la comunicación y de las relaciones internas y externas.** Corresponde a la unidad foral de promoción infantil y juvenil facilitar la comunicación ágil y suficiente entre todas las partes del Sistema y dinamizar las relaciones entre éste y su entorno, lo cual resulta fundamental para coordinar y potenciar la actuación sinérgica de los diferentes ámbitos, sistemas o políticas (educación formal, sanidad, servicios sociales, cultura, empleo, vivienda, garantía de ingresos...) en favor de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, en clave de colaboración y trabajo en red, a escala de Gipuzkoa, entre la acción de promoción infantil y juvenil y el resto de la actividad y la política de las instituciones forales y de otros agentes. Se

incluye aquí la gestión de la imagen y de la visibilidad del Sistema y de sus destinatarias y destinatarios, así como la gestión de la cooperación de agentes de la sociedad civil para la realización de las funciones de la unidad foral de promoción infantil y juvenil.

- 8- **Gestión, en el marco de la gestión de la Diputación Foral, de los recursos** (económicos, materiales, humanos, información) e infraestructuras que la Diputación Foral destina a la promoción infantil y juvenil.
- 9- **Gestión de la calidad** del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.
- 10- **Labores de validación** (reconocimiento de oficinas y puntos de información, albergues o escuelas de tiempo libre; recogida de comunicaciones de realización de campamentos o colonias...).

En el apartado 7 de este documento se establecen algunos estándares o referencias para la realización de los procesos de gestión de los que se habla en las líneas anteriores.

#### **6.4. Responsabilidades de la unidad municipal de promoción infantil y juvenil**

En el marco de funcionamiento y actuación del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, la unidad municipal de promoción infantil y juvenil tiene, fundamentalmente, las siguientes funciones:

- 1- **Provisión y coordinación** de los servicios del Sistema en el ámbito municipal, en colaboración con las entidades o empresas prestadoras o gestoras de servicios correspondientes.
- 2- **Gestión de las actividades y actuaciones** de ámbito municipal (que no se canalicen a través de los servicios) dirigidas a niñas, niños, adolescentes y jóvenes (como las colonias vacacionales, cursos, conciertos...), a las familias o a las entidades (como las subvenciones).
- 3- **Apoyo técnico dinamizador** a los órganos del Sistema a escala municipal. La unidad municipal de promoción infantil y juvenil actuaría, en su caso, como secretaría técnica o instancia de soporte para la preparación, realización y seguimiento de las reuniones y actividades (a disposición) de la instancia municipal responsable de la política de promoción infantil y juvenil y de la mesa de encuentro municipal y del foro o foros municipales de niñas, niños, adolescentes y jóvenes.
- 4- **Dinamización y garantía de realización** de los procesos de planificación y evaluación del Sistema a escala municipal, en el marco de los procesos generales de planificación y evaluación del Sistema. La unidad municipal de promoción infantil y juvenil se responsabilizaría de que se realizaran los procesos de planificación y evaluación del Sistema en el ámbito municipal, animando, coordinando y recogiendo la participación del resto de agentes en ellos.
- 5- **Activación y animación de la participación** de las destinatarias y destinatarios y de los diversos agentes o instancias interesadas o implicadas en el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa

en el ámbito municipal. La unidad municipal de promoción infantil y juvenil tiene una especial función de potenciar y preservar el carácter participativo del Sistema, con especial atención a la voz de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

**6- Gestión de la comunicación y de las relaciones internas y externas** del Sistema a escala municipal. Corresponde a la unidad municipal de promoción infantil y juvenil facilitar la comunicación ágil y suficiente entre todas las partes del Sistema a escala municipal y dinamizar las relaciones entre éste y su entorno, lo cual resulta fundamental para potenciar la actuación sinérgica de los diferentes ámbitos, sistemas o políticas (educación formal, cultura, sanidad, servicios sociales, empleo, vivienda, garantía de ingresos...) en favor de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, en clave de colaboración y trabajo en red a escala municipal entre la acción de promoción infantil y juvenil y el resto de la actividad y la política del ayuntamiento y de otros agentes. Se incluye aquí la gestión de la imagen y de la visibilidad del Sistema en el ámbito municipal y de sus destinatarias y destinatarios así como la gestión de la cooperación de agentes de la sociedad civil para la realización de las funciones de la unidad municipal de promoción infantil y juvenil.

**7- Gestión**, en el marco de la gestión del ayuntamiento, de los recursos (económicos, materiales, humanos, información) e infraestructuras que el ayuntamiento destina a la promoción infantil y juvenil.

**8- Participación activa** en el proceso de gestión del conocimiento y asesoramiento técnico y en la dinámica de gestión de la calidad coordinadas y dinamizadas por la unidad foral de promoción infantil y juvenil.

En el caso de mancomunidades, estas funciones se realizarían a escala de la mancomunidad. En el apartado 7 de este documento se establecen algunos estándares o referencias para la realización de los procesos de gestión a los que se hace mención en las líneas anteriores.

## 7. Gestión del Sistema

---

**Una vez delineada la arquitectura del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa vamos a referirnos en este apartado al modelo y a los procesos de gestión que harán que esa arquitectura cobre vida,** que el Sistema se ponga en movimiento y funcione de forma coordinada y pueda cumplir su misión respondiendo a las necesidades de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Estos procesos de gestión, en alguna medida, se realizarán a escala o nivel del Sistema, a escala o nivel municipal, a escala o nivel de cada servicio... En este apartado se recogerán algunas referencias generales, de mayor o menor aplicación en cada uno de los niveles o escalas, referencias orientativas y revisables sobre la manera de gestionar el Sistema y sus partes.

**Gestionar un sistema (o cualquiera de los subsistemas que lo componen) es, a nuestro entender, asumir responsabilidades para el funcionamiento del sistema (o subsistema).** En realidad cualquier sistema (o subsistema) es un gran proceso, es un macroproceso, es un gran conjunto de actividades. Gestionar ese macroproceso (y gestionar cualquier proceso) incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Son muchas y diversas las personas con responsabilidades de gestión en el seno del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. En algunos casos hablaremos de responsabilidades de gestión del conjunto del Sistema. En otros casos de gestión de partes del Sistema (como las personas que tienen las responsabilidades de gestionar el Sistema a escala municipal). En otros casos estaremos hablando de la gestión de un servicio o incluso de la gestión de una actividad (como una colonia vacacional).

En todos esos niveles, a todas esas escalas compartimos un mismo modelo de gestión, un mismo estilo de coordinación que, de forma resumida, tendría los siguientes rasgos característicos:

- **Gestión estratégica.** Cuando hablamos de gestión estratégica estamos pensando en una forma de gestión atenta a la sostenibilidad en el medio y largo plazo de los procesos y, en cierta medida, de las estructuras que los hacen posibles y, por ello mismo, una forma de gestión pendiente de los movimientos y perspectivas de todas las personas y grupos interesados o implicados en ese proceso, empezando por sus destinatarias y destinatarios. La gestión estratégica es aquella capaz, en ocasiones, de renunciar a resultados a corto plazo en función de un mayor impacto en el medio o largo plazo.
- **Gestión basada en la información y el conocimiento.** Cuando hablamos de una gestión basada en la información y el conocimiento nos referimos a una gestión que, de forma sistemática y ágil, está obteniendo y procesando información en el interior del Sistema y en su entorno, como base de un proceso de aprendizaje y mejora continua de su labor. Las decisiones se toman a partir de evidencias y sobre la base de saberes rigurosos, sin descartar la intuición.

- Gestión relacional y participativa. Cuando hablamos de gestión relacional y participativa estamos pensando en personas con responsabilidades de gestión próximas y accesibles, capaces de escuchar y capaces de llegar a todas las personas y grupos interesados e implicados en los procesos de los que son responsables. Personas que construyen redes dinámicas en las que las personas involucradas son protagonistas activas.

Partiendo de los rasgos con los que acabamos de caracterizar, brevemente, nuestro modelo de gestión, en este apartado vamos a hacer referencia a los principales procesos de gestión que, a las diferentes escalas, hacen funcionar y actuar al Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa. Se trata, lógicamente, de procesos interrelacionados entre sí que deben tener siempre una persona responsable identificada en cada escala o nivel en el que se lleven adelante. Son los siguientes:

- Planificación
- Evaluación
- Gestión de la comunicación y de las relaciones
- Gestión del conocimiento
- Gestión de la calidad
- Gestión de los recursos e infraestructuras

No se quiere decir que en todos los niveles deban utilizarse o desplegarse todos los procesos de gestión, sino que más bien se ofrecen como posibilidades en las que inspirarse para ir optando por desarrollar y aplicar unos u otros en cada circunstancia. A continuación los revisamos uno a uno.

### 7.1. Planificación

Definimos la planificación (o, equivalentemente, programación) como el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas, legislación o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se quiere alcanzar como la manera de alcanzarlos (señalando, por ejemplo, actividades y recursos necesarios). **Entendemos la planificación como un proceso que no termina cuando empieza la ejecución de lo planificado sino que incluye cualquier ajuste posterior que introduzca cambios en lo planificado o, en general, cualquier decisión.**

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa tiene su proceso de planificación general, en cuyo seno se generarían planes plurianuales y planes anuales del Sistema, que servirían de marco o aporte para los procesos de planificación a escala municipal, que también generarían planes plurianuales y planes anuales. Éstos, a su vez servirían de marco o aporte para los procesos de planificación a escala de cada servicio que, al menos, generarían planes anuales de cada servicio.

En los planes del Sistema (y de sus partes) se plantearán como resultados esperados, únicamente, aquellos efectos que razonablemente quepa esperar por el funcionamiento del Sistema en función de sus estructuras, actividades y recursos. Sin perjuicio de que puedan establecerse objetivos en relación con las propias

estructuras, actividades o recursos del Sistema, se identificarán, en todo caso, objetivos expresados en términos de cambios en el estado o situación de las destinatarias y destinatarios del Sistema.

Por otra parte, desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa, tanto a escala de toda Gipuzkoa como a escala municipal se podría promover la elaboración de planes integrales o transversales de infancia y juventud. En dichos planes integrales o transversales, el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa (o sus partes) aparecerían como un agente o ámbito más junto al resto de agentes o ámbitos relevantes para la calidad de vida de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Para que el proceso de elaboración de un plan integral o transversal sea aceptable debe generar un valor añadido (de nuevas ideas y sinergias) que vaya más allá de la mera yuxtaposición de objetivos, actuaciones y recursos que ya estaban planteados antes del proceso de elaboración del plan.

Por otra parte, desde el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa se participaría activamente en procesos de planificación (a diferentes escalas) de otros sistemas o ámbitos tanto sectoriales (educación formal, sanidad, cultura, servicios sociales...) como transversales (inclusión social, inmigración, drogodependencias...) con el fin de contribuir a la introducción en los correspondientes planes de una perspectiva amigable o favorable para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa intentará que todos los procesos de planificación que lleva adelante o en los que participa tengan un carácter participativo, de modo que todas las personas y grupos interesados e implicados (y, en particular las niñas, niños, adolescentes y jóvenes) tengan oportunidades reales y razonables de aportar e influir en las decisiones que se tomen en el marco de dichos procesos de planificación. Para promover la participación y, en general, para hacer un buen trabajo, los procesos de planificación han de ser eficientes, es decir, las y los participantes deben sentir que les compensa y da fruto su esfuerzo.

## 7.2. Evaluación

***Denominamos evaluación al proceso que se desarrolla de manera permanente en las organizaciones o sistemas y que incluye todo lo que se haga para obtener y procesar información de la organización o sistema*** (incluida, lógicamente, su actuación) y del entorno (incluidos los cambios en el entorno por la actuación de la organización o el sistema) con el fin de obtener descripciones, análisis y valoraciones que permitan encarar un nuevo ciclo de actuación.

Los diferentes y articulados procesos de planificación (a diferentes escalas y en diferentes plazos) que hemos descrito en el apartado anterior tienen su correspondiente proceso de evaluación. Los procesos de evaluación que se realizan a escala o nivel inferior aportan información utilizable en los procesos de evaluación de escala o nivel superior. Así, la información que registramos en un servicio para su evaluación puede ser utilizada también en el proceso de evaluación del Sistema a escala municipal y a escala de toda Gipuzkoa. Los procesos de evaluación, al igual que los de planificación, habrán de ser participativos y, especialmente, contar con las aportaciones y valoraciones de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Los procesos de evaluación en el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa harán referencia, al menos, a las siguientes cuestiones (trabajando con indicadores y estándares al respecto de cada una de ellas):

- **Necesidades y recursos.** La evaluación de necesidades y recursos obtiene y procesa información sobre las destinatarias y destinatarios y su entorno.
- **Actividades.** La evaluación de las actividades nos permite saber si el Sistema y sus partes están funcionando y cómo se están llevando adelante las actuaciones previstas.
- **Resultados.** La evaluación de resultados nos permite conocer los efectos directos y específicos de la actuación del Sistema en sus destinatarias y destinatarios y compararlos con los objetivos establecidos.
- **Impacto.** La evaluación de impacto nos permite ir más allá de los resultados esperables de la acción del Sistema y saber en qué medida, por la acción combinada del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y de otros, cabe identificar efectos interesantes en las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y su entorno.

El Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa buscará una dinámica de evaluación ágil y ligera, de modo que el levantamiento y procesamiento de la información útil para la evaluación no se convierta en ningún caso en una actividad gravosa que distorsione o dificulte la acción principal del Sistema que es la atención a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

Por otra parte el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y sus partes se implicarán especialmente en la realización de procesos de evaluación integral o transversal de la situación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes y en la difusión y toma en consideración de sus conclusiones, como herramienta para promover unas políticas públicas y conciencia social amigables o favorables para las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de Gipuzkoa.

### 7.3. Gestión de la comunicación y las relaciones

Los sistemas sociales no son otra cosa que flujos y entramados de comunicaciones, de transmisiones de información y construcción de relaciones por dentro y hacia fuera de cada sistema. En el marco del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y de sus partes, cuando hablamos de la gestión de la comunicación y las relaciones nos referimos a:

- **La construcción de equipos de trabajo** tanto al interior como en el exterior del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil, incorporando las diferentes perspectivas de las personas participantes en función de su formación, responsabilidad, labor, contexto...
- **La comunicación interna entre todas las partes** del Sistema, de modo que cada persona dis-

ponga, en tiempo y forma, de la información que necesita para situarse y realizar su trabajo. La clave es que nadie se entera por fuera de algo que debiera saber desde dentro.

- La gestión adecuada de las relaciones entre los agentes públicos y de la sociedad civil a las diferentes escalas, con claridad en las expectativas, papeles, prerrogativas y responsabilidades de cada parte en cada circunstancia.
- La gestión de las relaciones entre los agentes del Sistema y todos los ámbitos o instancias externas relevantes para el cumplimiento de la misión del Sistema, con el fin de hacer conexiones, construir alianzas, facilitar procesos, generar capital relacional...
- La gestión de la visibilidad, la imagen y el posicionamiento del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y de sus destinatarias y destinatarios, incluyendo campañas o, en general, labores de sensibilización en relación con la situación y perspectivas de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes.

En los procesos de comunicación y gestión de las relaciones los agentes del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa operan como interlocutoras e interlocutores válidos y, cada uno en su medida y contexto, representan, legitiman y hacen visible al Sistema, incrementando su influencia y construyendo capacidades y oportunidades para la promoción infantil y juvenil.

#### 7.4. Gestión del conocimiento

***Entendemos el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa como un sistema que aprende, como un sistema que va construyendo un patrimonio cada vez más compartido de conocimiento útil para las labores de promoción infantil y juvenil.*** Conocimiento, por otra parte, empapado de sentimientos y de valores en favor de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Hablamos de gestión del conocimiento para referirnos a todo aquello que hacemos para diseñar, dinamizar y mejorar los procesos de aprendizaje por parte de los agentes del Sistema.

Los procesos de gestión del conocimiento en el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa y en sus diferentes partes incluyen:

- La labor de supervisión técnica o asesoría técnica que se realiza en el Sistema, entendida como una actividad interactiva de construcción de conocimiento (conceptos, esquemas, visiones, herramientas) a partir de la revisión, lectura y sistematización de la experiencia práctica de promoción infantil y juvenil.
- La construcción participativa de consensos éticos, filosóficos, científicos, técnicos, metodológicos u operativos en materias relacionadas con la promoción infantil y juvenil.
- La labor de formación y cualificación de las personas profesionales y colaboradoras del Sistema y sus servicios, y actividades, a partir de la formación y cualificación con la que acceden al Sistema.

- La elaboración, conservación, procesamiento y difusión de documentación técnica.
- La participación por parte de profesionales del Sistema en los encuentros y debates de las comunidades y redes de conocimiento interesadas en la situación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a escala internacional.
- La realización de labores de investigación, desarrollo e innovación, en colaboración con aquellas instancias profesionales o académicas que compartan intereses con el Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

Estas labores, por sus características deben ser realizadas, como hemos dicho, a escala de todo el Sistema, con la participación activa de todas sus partes y agentes. En la llamada sociedad del conocimiento un sistema que renuncie a ser inteligente no tiene futuro.

### 7.5. Gestión de la calidad

***Cuando hablamos de gestión de la calidad nos referimos a un conjunto de procedimientos y métodos orientados a la mejora de la gestión, de los servicios y de la satisfacción de las destinatarias y destinatarios de un sistema.*** Se basa en buena medida en la estandarización de procesos y en la interacción con instancias externas que ayudan a evaluar, comparar y, eventualmente, certificar o premiar la calidad o excelencia que la organización haya sido capaz de alcanzar. Este es un proceso de gestión todavía incipiente en la experiencia del Sistema de Promoción Infantil y Juvenil de Gipuzkoa.

### 7.6. Gestión de los recursos e infraestructuras

Cuando hablamos de gestión de los recursos e infraestructuras nos referimos a la labor que se da a todas las escalas del Sistema de planificación, atención y control en lo relativo a:

- **Los recursos humanos**, en cuestiones como selección, acogida, retribución, promoción, salud laboral, relaciones laborales...
- **Los recursos económicos**, en cuestiones como la presupuestación, la contabilidad, las inversiones...
- **Los recursos materiales** y las infraestructuras.
- **La información**, en lo que tiene que ver con la organización de la obtención, procesamiento, conservación y distribución de información valiosa.

No nos extendemos sobre estos procesos de gestión porque, más allá de lo que puede deducirse del modelo o estilo de gestión que hemos planteado anteriormente, su realización se sometería al conocimiento acumulado al respecto por la comunidad científica y profesional de referencia.

