

GESTIÓN DE REDES EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

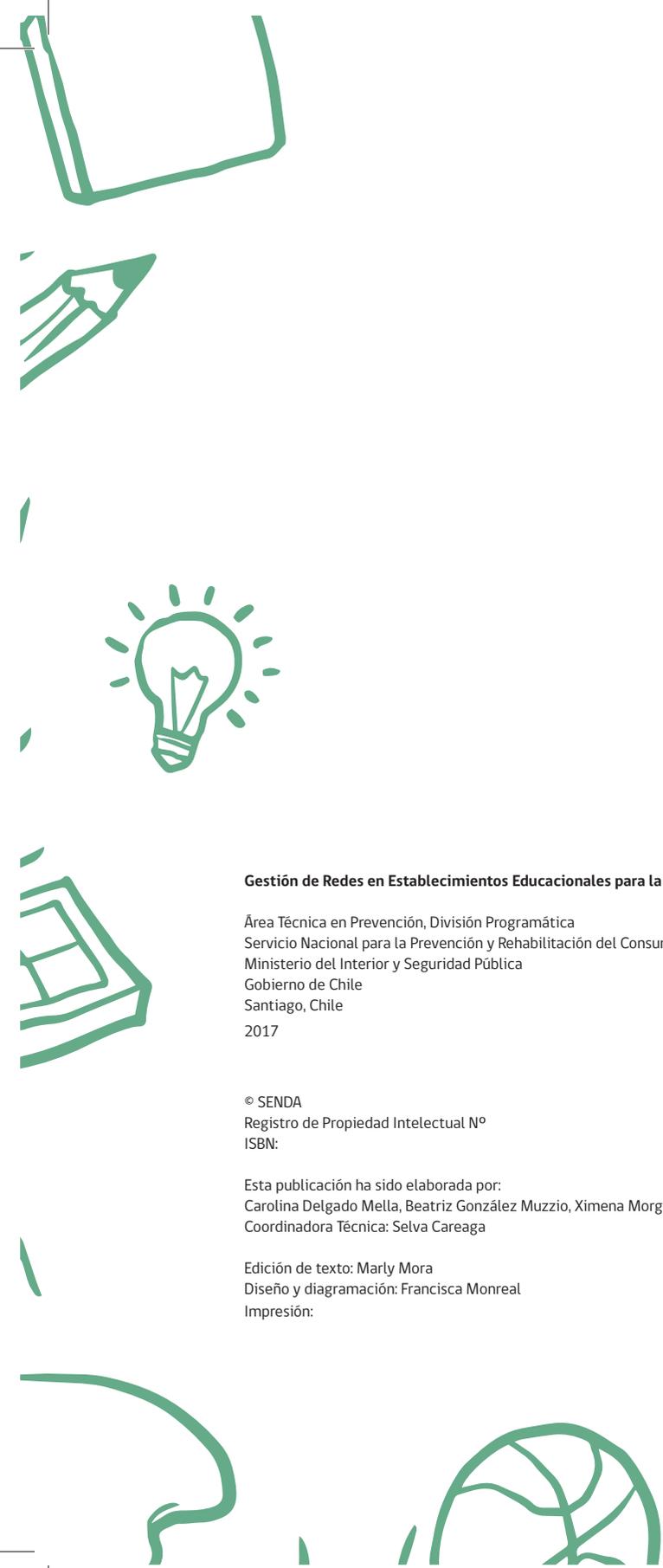
para la prevención del consumo de alcohol y otras drogas

SENDA

División Programática

Área Técnica de Prevención

2017



Gestión de Redes en Establecimientos Educativos para la Prevención del Consumo de Alcohol y otras Drogas

Área Técnica en Prevención, División Programática
Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, SENDA
Ministerio del Interior y Seguridad Pública
Gobierno de Chile
Santiago, Chile
2017

© SENDA
Registro de Propiedad Intelectual N°
ISBN:

Esta publicación ha sido elaborada por:
Carolina Delgado Mella, Beatriz González Muzzio, Ximena Morgan Herrera
Coordinadora Técnica: Selva Careaga

Edición de texto: Marly Mora
Diseño y diagramación: Francisca Monreal
Impresión:

CONTENIDOS

Presentación	7
Antecedentes	9
Vinculación con el medio	9
Escuela y comunidad, una mirada desde la prevención ambiental	15
Gestión de redes para la prevención	19
Metodología de análisis de redes para la prevención	25
Estrategia de abordaje: ¿Cómo gestionar redes de prevención?	31
Taller de análisis de redes: «Tendiendo Puentes»	37
Actividad inicial: «Identificando nuestras redes»	40
Actividad central: «Analizando y representando nuestras redes»	43
Actividad final: «Hacia dónde vamos»	45
Ideas fuerza	47
Bibliografía	50
Anexos	53
Anexo 1	
Catastro de Redes Preventivas del Establecimiento Educacional	54
Anexo 2	
Cuestionario «Identificando y caracterizando nuestras redes»	56
Anexo 3	
Planificación para la gestión de redes en establecimientos educacionales	57



PRESENTACIÓN

Este documento es una guía técnica y metodológica para el análisis y gestión de redes de apoyo en establecimientos educacionales que busquen articular estrategias de prevención del consumo de drogas y alcohol. Para este propósito, el Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación de Drogas y Alcohol (SENDA) pone a disposición de las comunidades educativas del país orientaciones que van en la línea de fortalecer sus redes preventivas.

Este documento es fruto del trabajo de implementación de programas e iniciativas de prevención en el ámbito educativo y surge como un apoyo para facilitar el fortalecimiento de redes preventivas y como respuesta a las necesidades que los establecimientos educacionales presentan frente a situaciones que requieren intervenciones más especializadas, a partir de las cuales pueden complementar el abordaje que realizan para atender las situaciones de vulnerabilidad de los estudiantes o de otros miembros de la comunidad educativa. En esta línea, se hace indispensable que cada comunidad educativa sea capaz de identificar los recursos disponibles en ella y en el territorio del cual es parte, manejando herramientas que contribuyan en la línea de gestionar adecuadamente sus redes de manera de fortalecer progresivamente su trabajo preventivo.

Por un lado, las nuevas visiones de la experiencia educativa empiezan a considerar y a trabajar la complejidad de los establecimientos educacionales, caracterizada por su interdependencia con el ambiente social en que están inmersos. Por otro lado, la actividad preventiva —según el enfoque de Determinantes Sociales de la Salud (DSS) adoptado en su marco conceptual y metodológico— busca comprender y abordar el fenómeno del consumo de sustancias como parte de una trama de múltiples variables, sean éstas personales, familiares, sociales o ambientales. En esta compleja trama, es preciso movilizar los recursos con los que cuentan las personas, sus grupos de pertenencia y referencia, con el fin de modificar las condiciones que pueden, eventualmente, exponer a algunos de sus integrantes a iniciar conductas de consumo de alcohol y drogas o a una mayor vulnerabilidad.

Desde allí que, al desarrollar estrategias de prevención en los establecimientos educacionales, será fundamental ejercitar la mirada y reconocer todos los aportes que una red bien provista puede entregar en favor de una comunidad educativa para que efectivamente ésta sea un espacio que cuida, acoge y protege a sus miembros.

ANTECEDENTES

«La calidad de los ambientes inmediatos en los cuales los niños y niñas crecen, se desarrollan y aprenden, tiene un impacto en su crecimiento y desarrollo»

(Greenough, Gunnar, Emde, Massinga y Shonkoff, 2001)

Vinculación con el medio

En la sociedad actual es posible pensar la educación como uno de los recursos para avanzar hacia la prevención del consumo de alcohol y otras drogas, ya sea desde los procesos de aprendizaje escolar tradicional o desde todos los procesos de aprendizaje social que suceden cotidianamente en ese espacio.

Si se revisa qué se entiende por educación en nuestro país, ésta se define como «el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico,

mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país» (Ley General de Educación, artículo 2, 2009).

Esta visión apunta hacia la construcción de experiencias de aprendizaje complejas e interdependientes que, necesariamente, se abren hacia la comunidad y a sus distintas interrelaciones. En este sentido, el logro efectivo de la plataforma educativa es conducir no tan sólo al desarrollo académico del estudiante, sino también movilizar una serie de factores protectores — traducidos en habilidades y actitudes—, que le permitan construir una vida plena en el ámbito individual y, a la vez, insertada en los desafíos comunes a los que todo sujeto activo está llamado a participar.

Por otra parte, la actual Ley de Inclusión Escolar también refuerza la necesidad de trabajar una línea de desarrollo formativo que permita que la experiencia escolar sea cada vez más integradora de la diversidad y fortalezca la comunidad escolar (Ley N° 20.845, 2016). La inclusión de estos factores de protección beneficia, además, el desarrollo de procesos de mayor calidad y equidad en los establecimientos educacionales.

En el actual escenario, donde una parte significativa del sistema escolar aún no consigue resultados deseados en el ámbito de la inclusión, estos desafíos se vinculan al **aporte de la prevención del consumo de alcohol y otras**

drogas como un elemento sustancial y no complementario en el logro de un aprendizaje de calidad.

Los mecanismos de prevención existentes también colaboran directamente con esta orientación educativa. Luego de fuertes críticas a las modalidades tradicionales para abordar estas problemáticas de salud mental, hoy se comprende que las posibilidades de bienestar están asociadas a una mirada integral de las condiciones de contexto y factores socioculturales en que se desarrolla una comunidad, incorporando el plano relacional, cultural o comunitario (SENDA, 2016).

Desde este enfoque, las personas tienen una **capacidad de desarrollarse que puede ser activada** mediante la aportación externa de aquellos «suministros» con los cuales no cuentan. Alcanzar el desarrollo humano sería entonces el resultado de sumar a las capacidades individuales los aportes externos. Estos aportes pueden ser positivos, esto es, son capaces de añadir potencialidades de bienestar a las personas o —si son negativos o inadecuados, como es el caso de las drogas— pueden restar posibilidades de desarrollo.

Los aportes o suministros se agrupan en tres categorías que cubren gran parte de la gama de necesidades y potencialidades de las personas (Sánchez, 2007):

- 1) Suministros físicos:** contribuyen al crecimiento corporal, mantenimiento de la salud y protección del daño externo. Incluyen alimentación, vivienda, entorno y medioambiente, así como también lo necesario para una adecuada estimulación sensorial.

- 2) **Suministros psicosociales:** contribuyen al desarrollo intelectual, afectivo y social de las personas. Se alcanzan a través de la relación interpersonal con miembros responsables de la familia, los pares y la comunidad. Los aportes son transmitidos por la influencia de intercambios cara a cara, es decir, entre cada individuo y las demás personas presentes en el entorno sociocultural, con las que se compromete emocionalmente y con las que desarrolla relaciones continuas y duraderas. Estas fuentes de suministros aportan, además, recursos asociados a la información y al ejercicio de roles sociales coherentes con los marcos socioculturales y las expectativas de conducta. En tales interacciones, se intercambian (se reciben y se aportan) tres tipos de suministros psicosociales: amor/afecto que colabora en el **desarrollo de la autoestima y la seguridad en sí mismo**; control, limitación y responsabilidad (aprendizaje de reglas, límites y consecuencias), insumos normativos asociados a la autoridad y a las **reglas de convivencia de la comunidad** donde se vive y, por último, participación en la dinámica social a través de la generación de **autonomía o soporte de otros para afrontar una tarea**.
- 3) **Suministros socioculturales:** comprenden el efecto de la estructura social y las costumbres culturales transmitidas tanto desde la sociedad global (medios de comunicación masiva, educación formal y otros) como desde los grupos o agentes sociales más directos: la familia, la comunidad, los vecinos, los profesores, otros adultos responsables, los compañeros de trabajo, etc. Este tipo de suministros socioculturales definen la posición de los individuos en la estructura social y le

permiten orientarse y desarrollarse como miembros colectivos que **conocen, pueden usar o transformar las normas o las pautas sociales y culturales**. Los aportes socioculturales incluyen percepciones y expectativas, valores y significados, normas y reglas sociales, poder personal y colectivo y pautas de comportamiento que derivan de un lugar específico en la estructura social.

Aquellos niños, niñas y jóvenes que viven en familias y comunidades estables, que cuentan con suministros físicos, psicosociales y socioculturales enriquecedores, tendrán mejores opciones para desplegar su potencial de desarrollo humano. Por el contrario, las familias que habitan en comunidades con baja cohesión social, que no logran generar suministros adecuados para el desarrollo ni tampoco median el impacto negativo de las estigmatizaciones o las exclusiones sociales, presentan condiciones de desarrollo muy precarizadas para todos sus habitantes, especialmente para los niños, niñas y jóvenes que allí viven. **A partir de su relación con la comunidad, el papel que la escuela puede cumplir para fortalecer estos componentes y potenciar su influencia positiva en el desarrollo y bienestar, puede ser esencial para el logro de ambientes protectores** (SENDA, 2015).

Entender la prevención del consumo de sustancias desde esta perspectiva supone la necesidad de observar —e intervenir oportunamente— la fuente y acceso a los suministros que las familias, los grupos o las personas requieren para su desarrollo humano. Así, la manifestación de una conducta de consumo de sustancias y sus consecuencias negativas tiene como causas (de manera complementaria a los factores individuales) las condiciones

de vulnerabilidad familiar, falta de oportunidades, pautas discriminatorias, falta de acceso a servicios, precariedad en el apoyo social, malas relaciones, pasividad comunitaria, falta de capacidad organizativa, políticas públicas poco eficientes, etc.

En contextos de alta vulnerabilidad, la alianza entre la escuela y los procesos asociados a la prevención del consumo de drogas y alcohol deben generar, fortalecer y articular un suministro social de aportes bien dotado y deben promover en las comunidades las capacidades de gestión necesarias para asegurar el acceso de sus miembros a dichos aportes.

Escuela y comunidad, una mirada desde la prevención ambiental

La prevención ambiental «está dirigida a modificar el contexto físico, económico, social, cultural en que las personas toman sus decisiones de consumo» (Burkhart, 2012, p. 9). Esta perspectiva plantea que las personas no se vinculan con el consumo de sustancias únicamente sobre la base de características personales, sino más bien, están influidas por un conjunto complejo de factores presentes en su medioambiente: las normas sociales respecto a lo que se considera normal, esperado o aceptado en las comunidades en las que viven; las reglas o reglamentos establecidos que regulan las drogas y alcohol; el clima y el ambiente de aprendizaje de sus escuelas; los mensajes publicitarios a los que están expuestos y la disponibilidad de alcohol, tabaco y drogas ilícitas.

Esta visión se vincula con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para modificar los determinantes sociales de la salud, entendidos como «las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud» (OMS, s.f.). Dicho enfoque implica introducir cambios en los modos en que se desenvuelve la vida cotidiana, como la manera más pertinente de **promover la salud** y desarrollar **redes de bienestar**.

Cuando el criterio de prevención se dinamiza desde este paradigma, se valoran los multicomponentes asociados al consumo de drogas, comprendiendo los distintos niveles desde donde es factible desarrollar estrategias de prevención (ambiental, universal, selectiva, indicada).

Referente a la prevención ambiental, las normas sociales son fundamentales para impulsar, de manera sostenible, la prevención en los espacios de desarrollo de las personas, donde el entorno se vuelve un factor de influencia; con ello, la actitud de las comunidades frente al consumo de sustancias puede ser una herramienta eficaz para prevenirlo.

En este sentido, la perspectiva escuela-comunidad abre una puerta al establecer —como foco central del fenómeno educativo— la relación entre sujeto, escuela y entorno social de desarrollo. Dicha relación permite observar los cruces preventivos desde una comprensión integradora, y donde los fines pedagógicos del establecimiento no dejan fuera la influencia y permeabilidad de la comunidad escolar ni el entorno social.

La conexión entre comunidad y escuela implica también redefinir la concepción de **comunidad educativa**, que no lo restringe al escenario de la escuela, sus docentes, alumnos y padres, sino que se abre al espacio público local, incluyendo como agentes de enseñanza y aprendizaje a las familias, iglesias, clubes, organizaciones vecinales, bibliotecas, organizaciones productivas, instituciones de apoyo, con el objetivo de construir un proyecto educativo y cultural que parta de las necesidades y posibilidades de la comunidad (Krichesky, 2006, p. 16).

Entendiendo lo anterior, una dimensión esencial de la **vinculación con el medio** es la integración escuela-familia-comunidad que desarrolla dinámicas de empatía, genera consensos mínimos de bienestar desde los cuales es posible construir iniciativas de prevención y promueve colaboraciones recíprocas entre el establecimiento y su entorno sociocomunitario.

Al respecto, y de acuerdo con el National Institute on Drug Abuse (NIDA), los programas de prevención que involucran a la familia, la escuela y la comunidad son más eficaces para reducir el abuso de drogas y alcohol. Si bien muchos factores culturales afectan las tendencias de abuso de sustancias, cuando los jóvenes perciben —desde diferentes ámbitos— que estas son perjudiciales, se observa disminución en el consumo. Por lo tanto, este vínculo (familia, escuela y comunidad) es clave para avanzar en la comprensión sobre los riesgos del abuso de drogas y alcohol (NIDA, 2012).



GESTIÓN DE REDES PARA LA PREVENCIÓN

En la vinculación de la escuela con la comunidad, la familia se ha constituido tradicionalmente en un actor significativo. Sin embargo, la comunidad mirada de manera más amplia, incluye una diversidad de actores de la sociedad civil que, junto al papel activo del Estado en las políticas educativas, pueden colaborar en potenciar y enriquecer la tarea educativa, en la línea del fortalecimiento de la trayectoria educativa y sobre todo en situaciones de riesgo de fracaso escolar.

Para que el proceso de apertura del establecimiento educacional al entorno sociocomunitario sea efectivo —y logre trascender acciones aisladas con algunos agentes de la comunidad—, es preciso incorporar una mirada de redes que busque y defina formas más eficientes de posicionar el establecimiento como un nodo relevante (punto o actor de la red) que colabora y coopera, entre los distintos actores, para el bienestar de quienes viven en el territorio.

El enfoque de redes propone la **gestión de los vínculos** que rodean a los niños, niñas y adolescentes, entendiendo el valor que dichos vínculos tienen para su desarrollo integral y en la prevención de conductas de riesgo como el consumo de alcohol y otras drogas.

Para avanzar en esta mirada integral del bienestar, el establecimiento educacional debe reconocerse y posicionarse como una institución capaz de convocar y promover dinámicas colaborativas con diversos actores, instituciones, servicios u organizaciones (iglesias, ONG, organizaciones comunitarias, empresas, corporaciones culturales, servicios, proyectos, etc.), movilizando estrategias para identificar y hacer mejoramiento continuo de las coordinaciones y acciones conjuntas. Para llevar adelante esta tarea, el establecimiento educacional cuenta con el acompañamiento y asesoría técnica de SENDA.

El espacio educativo es la instancia de interacción más recurrente de las niñas, niños y jóvenes entre pares y también con el mundo adulto distinto a sus familias; por lo tanto, comprende oportunidades únicas para la integración de diversas experiencias formativas y de bienestar, especialmente para aquellos que han tenido menos posibilidades vitales de enfrentar experiencias positivas y enriquecedoras. La interacción de los estudiantes con una amplia red de recursos gestionados por el establecimiento educacional, supone la construcción progresiva y acompañada de un entorno sociocultural que moviliza aprendizajes, asociados a valores y normas sociales de cuidado y protección. En este sentido, las dimensiones ciudadanas, sociales y comunitarias de la formación toman consistencia cuando son prácticas en espacios reales y son atingentes a las características de los territorios en los que los estudiantes desarrollan su proyecto de vida. Así, la vinculación con el medio supone no sólo el mejoramiento del acceso a otros espacios de bienestar (por ejemplo, mejorar el vínculo con el consultorio o la biblioteca municipal), sino también enriquece los procesos formativos promovidos por el propio establecimiento.

materiales y simbólicos. Por recursos simbólicos se entenderá todos aquellos recursos no materiales que son de referencia o necesarios para el desarrollo de un niño o niña (por ejemplo, los significados sobre cuidado presentes en su familia o en su barrio).

Existen varios niveles de construcción de redes que permiten monitorear la profundidad de las relaciones entre actores de importancia para los establecimientos educacionales. Entre estos niveles se encuentran el conocimiento, el reconocimiento, la colaboración, la cooperación y la asociación (Croce y Wanger, 2003, pp. 34-37).

- ★ El nivel de **conocimiento** se refiere a la existencia de un cierto cúmulo o circulación de información entre la escuela y las organizaciones e instituciones presentes en la comunidad, en relación con los fines, actividades e integrantes de la red. No implica necesariamente un conocimiento mutuo.
- ★ El nivel de **reconocimiento** quiere decir que la información (y conocimiento) se incrementó, como fruto de los contactos e interacciones. Entre la escuela y las organizaciones hay un reconocimiento de sus fines, objetivos, sistemas de valores, y se conoce la experiencia e intencionalidad de sus integrantes.
- ★ El nivel de **colaboración** implica la gestión de una tarea en común, concreta y específica, con el aporte de recursos humanos, materiales y económicos. La colaboración se da en un contexto de **cooperación**

y se desarrolla con el fin de dar respuestas efectivas, pertinentes y ajustadas a las necesidades de la comunidad educativa.

- ★ En los **esquemas asociativos** se desarrollan vínculos de mayor solidez, donde se construye una relación de alianza y compromisos (de acuerdos pedagógicos, organizativos, trabajos complementarios, etc.) entre ambas instituciones, que en ciertos casos se formaliza a partir de convenios legales o formales.

Un error habitual en el análisis y gestión de estas redes, es reducirlas a un acuerdo puramente formal entre distintas entidades preocupadas por el bienestar de las niñas, niños y adolescentes, desconociendo o no incorporando todo el dinamismo que necesariamente debe contener un proceso asociado a la relación entre organizaciones que tienen objetivos afines. Por el contrario, el enfoque de redes destaca la importancia de **generar confianzas, relaciones informales, compromisos, convenciones, sentidos de pertenencia**, entre otros, para lograr que los recursos circulen por estas relaciones y los procesos de colaboración o coordinación se sostengan en el tiempo de manera efectiva.



METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES PARA LA PREVENCIÓN

Respecto a las acciones que favorecen el éxito en la gestión de redes, desde la revisión de la literatura es posible identificar las siguientes (Blanco y Gomá, 2003; Uvalle, 2009, en Zambrano, Muñoz y Andrade, 2014, pp. 120-122):

- ★ Activar la red impulsando interacciones de interdependencia (relaciones recíprocas que velen por la calidad y apertura).
- ★ Buscar el compromiso de los participantes y movilizar, de manera selectiva, a actores y recursos.
- ★ Favorecer la intermediación para la acción colaborativa a partir del diálogo, el consenso y la confianza.
- ★ Fomentar situaciones de suma positiva en la que todos ganen, involucrando y haciendo participar a las instancias decisorias (jefaturas o equipos directivos).

- ★ Promover el sentido de pertenencia y de responsabilidad con la totalidad de actores, en otras palabras, una identidad común.
- ★ Influir en los valores y percepciones en la red, lo que significa generar marcos de referencia y discursos que orienten la acción.
- ★ Fortalecer la red, esto es, hacerla más heterogénea y plural, incidir en la distribución del poder (actores con mayor influencia, que manejan más recursos) y modificar la forma en que se distribuyen los recursos.
- ★ Facilitar y acordar la creación de un marco para la acción cotidiana y la manera de abordar conflictos y negociar soluciones.
- ★ Desarrollar evaluaciones permanentes.

Para apoyarse, la gestión de redes requiere de instrumentos como la **planificación estratégica** y el **análisis de actores interesados** y de los procesos de negociación, de manera que los programas y proyectos preventivos que se impulsen sean coherentes y sostenibles en el tiempo. Tal como se ha señalado, las negociaciones serán fructíferas si se basan en relaciones de confianza entre actores interesados, lo que desafía la gestión en esta línea de definir un sistema robusto de responsabilidades (Natera, 2005, en Zambrano y otros, 2014, p. 132).

Entenderemos por red social un conjunto de actores (nodos) conectados entre sí (Scott, 2000). Una red se expresa como un conjunto de actores interconectados por un conjunto de líneas que representan las vinculaciones

que los establecimientos educacionales desarrollan en el marco de su tarea educativa. Desde este concepto elemental se pueden identificar los elementos constitutivos de una red social: nodos y vínculos. Los **nodos** pueden ser actores individuales y corporativos (instituciones u organizaciones) y el **vínculo** puede ser entendido como los contactos y conexiones que relacionan un actor con otro (García y otros, 2009, en Zambrano y otros, 2014, p. 123).

La teoría que fundamenta el análisis de redes sociales identifica diversos elementos que resultan de utilidad en el trabajo preventivo que desarrollan los establecimientos educacionales. Los principales elementos para trabajar en la estructura de estas redes son los siguientes:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Relevancia de los actores, es decir, el prestigio con el que cuentan	Un actor ¹ tiene prestigio en la medida en que otros actores de la red le muestren deferencia en sus relaciones; esto implica que el actor recibirá más relaciones de las que envía, es decir, será escogido en lugar de escoger . La medida más simple de prestigio se refiere al número de actores que se conectan con otro que opera como punto de referencia. Una medida complementaria a la anterior es la consideración del prestigio de los distintos actores presentes en la red, donde el énfasis está en la importancia de identificar en qué medida, relacionarse con cierto actor prestigioso de la red, beneficia al establecimiento educacional porque lo conecta con redes y recursos nuevos.

1. En esta publicación, el concepto de actor es de uso genérico y alude conjuntamente a mujeres y hombres.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<p>Características de los vínculos específicos que se establecen</p>	<p>Si al eliminar un actor (y consecuentemente sus líneas asociadas), el resultado es que varios actores quedan desconectados, ese punto era un punto de corte de la red; es decir, dicho actor en cuestión tiene un papel de intermediario (de ligazón) en la red. Si eliminamos una línea (relación) que conectaba a dos actores y el resultado es que desconecta a dos grupos de actores conectados entre ellos, esa línea representaba un punto entre actores. Los puentes son considerados ligámenes (o lazos) débiles y su fortaleza reside en la capacidad para transmitir información más allá de los límites del grupo primario, hacia una estructura más amplia (Orozco y Chavarro, 2006; Rodríguez, 2005, en Zambrano y otros, 2014, p. 124).</p>
<p>Los actores más importantes de la red</p>	<p>Se trata de identificar a los actores centrales de la red, a quienes destacan más y a quienes ocupan posiciones de relevancia y poder; a mayor centralidad (mayor cantidad de conexiones en la red) mayor es la participación del actor en la red de relaciones. Este elemento mide el grado en que un punto está situado entre los otros puntos de la red. Un punto con un alto nivel de centralidad puede representar un papel de intermediación importante y, por tanto, ser central en la red y establecer caminos de interacción (Orozco y Chavarro, 2006; Rodríguez, 2005, en Zambrano, y otros, 2014, p. 124).</p>

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<p>La propiedad denominada cohesión, referente a la estructura de la red</p>	<p>Se refiere al grado de entretrejimiento global de los actores de la red. La cohesión puede analizarse desde una perspectiva global, expresada como densidad, y desde una perspectiva local, expresada como clique. La densidad muestra la razón entre el número de enlaces efectivos en la red y el total de posibles de relaciones entre todos sus actores. Con esta medida se pueden comparar las redes en el tiempo y evaluar la evolución de la colaboración y cooperación (Orozco y Chavarro, 2006, en Zambrano, Muñoz y Andrade, 2014, p.124). La noción de clique se define como un conjunto de grupos informales que comparten un sentimiento, algún grado de intimidad y reconocen unas normas comunes de comportamiento. Muestra los grupos que se forman a partir de tres relaciones o más, las que son adyacentes entre sí, definiendo conjuntos de actores que tienen una alta interconexión entre ellos (Wasserman y Faust, 1994, en Zambrano y otros, 2014, p. 124).</p>
<p>El tipo de uniones de la red</p>	<p>Se refiere al contenido relacional y las vinculaciones pueden ser de distintos tipos. En la línea del fortalecimiento de redes para la prevención, se recomienda centrar la atención en la eficiencia de las relaciones transaccionales, definidas como relaciones de intercambio y control sobre elementos físicos y simbólicos; además, observar la conflictividad de las relaciones de comunicación, entendidas como canales a través de los cuales se transmiten mensajes (Rodríguez, 2005, en Zambrano y otros, 2014, p. 124).</p>



ESTRATEGIA DE ABORDAJE: ¿CÓMO GESTIONAR REDES DE PREVENCIÓN?

El siguiente capítulo se basa en el modelo operativo de gestión de redes sociales descrito por Andrade, García y Zambrano (2016) y reproduce los pasos centrales del diseño en dos tiempos, que los autores denominan situación inicial (T1) y segundo momento (T2). Ambos tiempos están compuestos por cuatro etapas recurrentes, como muestra más adelante la Figura 2.

- 1) Primera etapa de diagnóstico y línea de base.** Corresponde a la instancia en que se estudian los problemas en la gestión de redes, las necesidades y características de la población y el contexto del establecimiento educacional. Este proceso ayuda a determinar la situación inicial (antes de la intervención de las redes), saber qué se requiere cambiar (lo que se discutirá en la segunda etapa) y contar con datos para evaluar con posterioridad a la intervención. La línea de base puede identificar las características de actores con los que se vincula el establecimiento, la estructura de su red, las necesidades de gestión de la red y los resultados de la acción de red hasta ese momento. Para cada uno de estos ámbitos pueden definirse dimensiones

e indicadores, cuyo contenido desarrolla los elementos descritos anteriormente y deben ser validados por actores involucrados en el establecimiento.

- 2) Segunda etapa de devolución y problematización.** Los objetivos de esta etapa apuntan a realizar una devolución a la comunidad educativa con respecto a los resultados del diagnóstico; asimismo, es un momento para recoger posibles propuestas que emerjan de la propia práctica participativa y que puedan servir de base para el debate y negociación entre todos los actores implicados. En esta fase del proceso, la acción y la reflexión se retroalimentan mutuamente y buscan generar participación y compromiso con el mejoramiento de la gestión de redes de la comunidad educativa. La devolución de estos resultados y su debate con los actores permite articular la reflexión sustantiva (sobre el diagnóstico de la problemática tratada y sobre la definición de líneas de acción para dar respuestas a la misma) con la reflexión procesual (sobre cómo los diversos actores se organizarán para ello). Se busca, por medio de este proceso, quienes participan se apropien del sentido de las redes y se sientan, en efecto, actores y protagonistas de su gestión. Metodológicamente, se sugiere que para las devoluciones se utilicen técnicas de talleres participativos donde sea posible jerarquizar los problemas y las propuestas de actuación.

- 3) Tercera etapa de definición de orientaciones, acciones, compromisos para mejorar la gestión de redes.** En esta etapa se identifican necesidades y se jerarquizan según su importancia; entre las necesidades

detectadas, se selecciona un problema relacionado con la gestión de redes y se establece un plan de acción. En este proceso, se debe favorecer la sinergia entre el saber especializado del equipo SENDA que facilitará este trabajo y los saberes específicos de los miembros de la comunidad educativa implicados, pues ambos enriquecen la acción que se va a desarrollar y contribuyen a la producción de nuevas estrategias. De la misma forma, es recomendable en esta etapa comprometer la mayor cantidad de participantes, teniendo en cuenta el tipo de tareas, las diferentes competencias en el ámbito de la gestión de redes y los alcances del plan de trabajo para fortalecer las redes del establecimiento educacional.

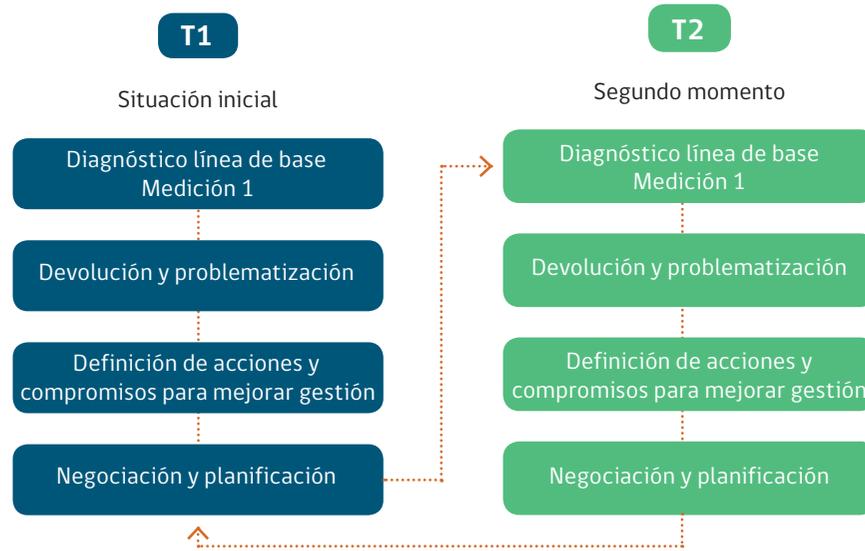
- 4) **Cuarta etapa de negociación y planificación.** En esta etapa las propuestas se concretan en líneas de actuación, donde los sectores involucrados asumen un papel protagónico en el desarrollo del proceso. La puesta en marcha de estas actuaciones abre un nuevo ciclo en el que se detectarán nuevos síntomas y problemáticas, y en el que se deberán definir nuevos objetivos a abordar. Metodológicamente, se propone desarrollar técnicas participativas, como talleres, dinámicas de grupo, elaboración de escenarios futuros y técnicas para identificar Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (FODA); con todo, se busca aunar criterios y definir planes de acción consensuados con los miembros de la comunidad educativa respecto a la gestión de redes del establecimiento educacional. Luego, dichos planes son comunicados y socializados con los actores claves para el logro de los objetivos; esta socialización se realiza con el objetivo de sensibilizar, movilizar

y potenciar a los actores relevantes de la comunidad educativa que impulsarán la gestión de redes.

A continuación, se muestra un esquema que facilita la visualización del primer momento (T1) descrito y el segundo momento (T2), donde corresponde evaluar los alcances que han tenido las acciones desarrolladas por la comunidad educativa en la línea del fortalecimiento del trabajo en red. Esta instancia de evaluación puede impulsarse cuando se complete el primer año de trabajo conjunto. Dichas evaluaciones van a nutrir y fortalecer los planes de prevención que elaboren los establecimientos educacionales.

Como se observa, este proceso es recursivo, es decir, concluido el segundo momento podemos regresar a la línea de base para comparar; siendo así, el proceso ofrece condiciones para hacer una constante mejora en las capacidades de gestionar la red.

Figura 2. Modelo operativo de gestión de redes sociales



Fuente: Adaptado de Andrade, C., García, M., Zambrano, A. (2016). Modelo operativo de gestión de redes sociales para el sistema penal adolescente. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14 (1), 247-260.



TALLER DE ANÁLISIS DE REDES: «TENDIENDO PUENTES»

A continuación, **se presenta una propuesta de taller de análisis de redes sociales para establecimientos educacionales**, cuya metodología sugerida puede ser complementada con otras herramientas de apoyo por parte de los equipos a cargo, para el efectivo desarrollo del taller y la adecuación del mismo a la realidad de cada establecimiento educacional.

El producto del taller es complementario al desarrollo de un plan de prevención que guíe la construcción de una estrategia y que apunte a abordar esta temática en el establecimiento educacional. En efecto, identificar y gestionar las redes de apoyo de los establecimientos fortalece el trabajo preventivo que estos desarrollan. Así, un plan de prevención –donde se visualicen y utilicen redes para cumplir sus objetivos y actividades– constituye un plan que cuenta con una factibilidad de ejecución más eficiente. De la misma manera, realizar un análisis de redes le permite a la comunidad educativa visualizar y gestionar los recursos con los que cuenta para su tarea formativa. Este proceso impacta, en primer lugar, en la capacidad de articulación de respuestas y fortalece los recursos en el nivel preventivo; genera, además,

condiciones para hacer frente a situaciones más complejas con estudiantes que requieran un proceso de derivación.

Para efectos de este taller se utilizará una metodología básica para el análisis de las redes de los establecimientos educacionales donde se desarrolle este tipo de trabajo. No obstante, los equipos a cargo de este trabajo que cuenten con mayor formación en el tema pueden proponer metodologías como la elaboración de sociogramas de mayor complejidad; estos sociogramas se pueden construir a partir de una breve encuesta que indaga el tipo de relaciones significativas para apoyar las estrategias preventivas.

Desde el trabajo de análisis de redes es factible elaborar matrices de datos que se procesan mediante la utilización de algún programa computacional de análisis, que facilite el proceso de visualización de la red y extracción de medidas. Un programa muy accesible y recomendado para realizar dicho análisis es el UCINET, cuya versión trial es descargable desde internet de manera gratuita.

Para la realización de este taller se deben tener en cuenta los siguientes conceptos claves:

- ★ **Actores o nodos:** personas, empresas, organizaciones, servicios, instituciones, etc.
- ★ **Red:** conjunto de al menos dos actores (o nodos) directamente vinculados entre sí.
- ★ **Vínculo:** intercambio de información, conocimiento, insumos, dinero, etc.

El taller se compone de tres actividades:

Actividad inicial	20 minutos
Actividad central	30 minutos
Actividad final	25 minutos

Actividad inicial: «Identificando nuestras redes»

Objetivo: identificar los actores relevantes para el establecimiento educacional con relación al fortalecimiento de sus redes para la prevención y el bienestar de niños, niñas y jóvenes estudiantes.

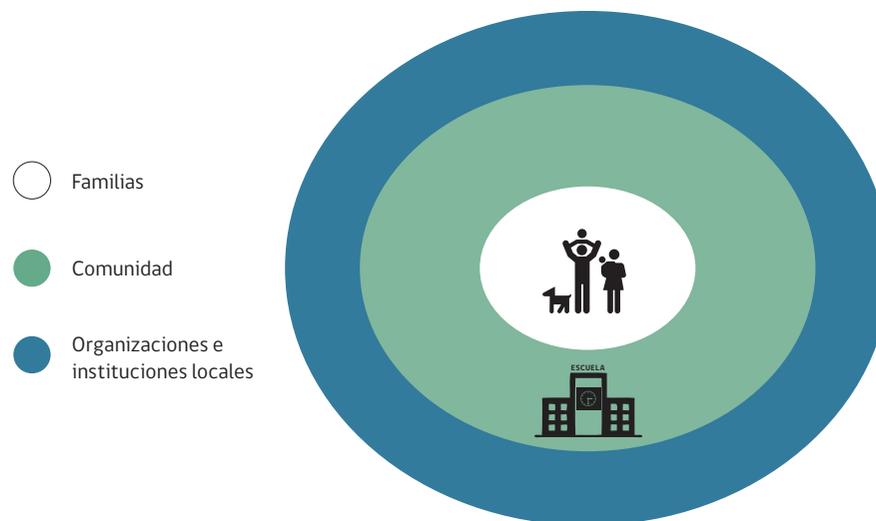
Para el desarrollo de este ejercicio es fundamental contar con el catastro de las redes de apoyo del establecimiento. En el caso de no contar con dicho catastro, se recomienda recopilar esta información —de manera previa o complementaria— ya que este recurso es fundamental para el trabajo de análisis y gestión de redes. Para facilitar este trabajo de identificación de las redes disponibles en el territorio en el que se inserta el establecimiento educacional, se propone un formato para la sistematización de dicha información (Anexo N°1. Catastro de Redes Preventivas del Establecimiento Educacional).

Al inicio de la actividad, comente que el objetivo del ejercicio es indicar el nombre y algunos datos de personas con las cuales el establecimiento se vincula para, por un lado, fortalecer las estrategias preventivas que desarrolla la comunidad educativa o, por otro lado, para resolver situaciones relacionadas con el consumo de alcohol y otras drogas.

Solicítele a los participantes observar la Figura 3; la siguiente imagen puede ser impresa o dibujada en una pizarra o papelógrafo. Oriente al grupo a observar

el espacio amplio en el cual el establecimiento educacional desarrolla su tarea educativa, y a reflexionar sobre las personas, grupos, organizaciones o instituciones con las cuales se vincula. Para reforzar esta reflexión, puede realizar una breve presentación con los elementos más destacados expuestos en este documento, en el capítulo «Gestión de redes para la prevención en establecimientos educacionales».

Figura 3. Nuestras redes



Para este ejercicio, entregue a los participantes el cuestionario «Identificando y caracterizando nuestras redes» (Anexo N°2. Cuestionario «Identificando y caracterizando nuestras redes») y solicite que lo completen de manera individual, en grupo o en plenaria. Escoja la modalidad que se acomode mejor a las características del grupo.

Una vez completado el cuestionario, comparta las siguientes preguntas:

- ★ ¿Teníamos claridad de la diversidad de actores con los cuales nos vinculamos como comunidad educativa?
- ★ ¿Tenemos necesidad de vincularnos a otros actores con los cuales no tenemos contacto?

Luego de recoger comentarios, realice una síntesis y entregue las instrucciones de la siguiente actividad.

Actividad central: «Analizando y representando nuestras redes»

Objetivo: Visualizar y analizar la red de actores relevantes para el establecimiento educacional y que pueden articularse con el fin de fortalecer las redes para la prevención y el bienestar de niños, niñas y jóvenes estudiantes.

A partir del ejercicio anterior, solicíteles a los participantes dibujar en un papelógrafo los actores que identificaron, posicionando al establecimiento educacional en el centro y ubicando al resto de los actores alrededor.

Cada actor debe vincularse con el establecimiento educacional a través de un tipo de línea, de acuerdo con la siguiente referencia:

Relación fuerte (recíproca)	
Relación no recíproca	
Relación débil	
Relación conflictiva	

Por su parte, los actores con los cuales el establecimiento se vincula pueden representarse de manera diferenciada de acuerdo con las siguientes referencias:

- ★ **Tamaños:** usar el tamaño según el grado de relevancia para el trabajo de la comunidad educativa (por ejemplo, de mayor tamaño cuando la relevancia del actor sea alta).
- ★ **Colores:** usar el color para distinguir los temas que aborda cada actor.
- ★ **Cercanía:** usar la cercanía o lejanía con el establecimiento educacional para indicar el nivel de distancia de relación con cada actor.

Una vez que el sociograma esté finalizado, ubíquelo en un lugar visible para todos los participantes y solicíteles observar su red y discutir en torno a las siguientes preguntas (se puede facilitar la visualización de recursos existentes y potenciales de la red):

- ★ ¿La red de actores con quienes nos vinculamos es coherente con las necesidades de nuestra comunidad educativa?
- ★ ¿Hay actores necesarios que no están presentes en nuestra red?
- ★ ¿Cómo fortaleceremos las redes con las que ya contamos?

Haga una síntesis de los elementos más significativos propuestos por los participantes e introduzca la actividad final.

Actividad final: «Hacia dónde vamos»

Objetivo: Acordar y coordinar estrategias concretas para el fortalecimiento de las redes del establecimiento educacional.

Con el producto de las actividades anteriores, solicite a los participantes reunirse en grupo para realizar un ejercicio de planificación; para ello se utilizará el Anexo N°3 Planificación para la gestión de redes en Establecimientos Educacionales. En el caso de los establecimientos educacionales que ya tienen trabajo en red desarrollado, se pueden analizar las brechas de la red en función de las experiencias anteriores de requerimientos concretos.

Para este ejercicio, es importante centrar la atención del grupo en los siguientes aspectos, relevantes para el llenado del formato de planificación:

- ★ Buscar e identificar en la comunidad aquellos servicios a los cuales el establecimiento educacional no esté accediendo y requiera hacerlo.
- ★ Identificar recursos concretos a los cuales requieran acceder.

- ★ Evaluar el potencial de apoyo de los actores con los cuales se impulsará una vinculación.
- ★ Definir acciones, protocolos y procedimientos concretos para movilizar y fortalecer los vínculos del establecimiento educacional con actores relevantes para su tarea educativa y en torno a la prevención.

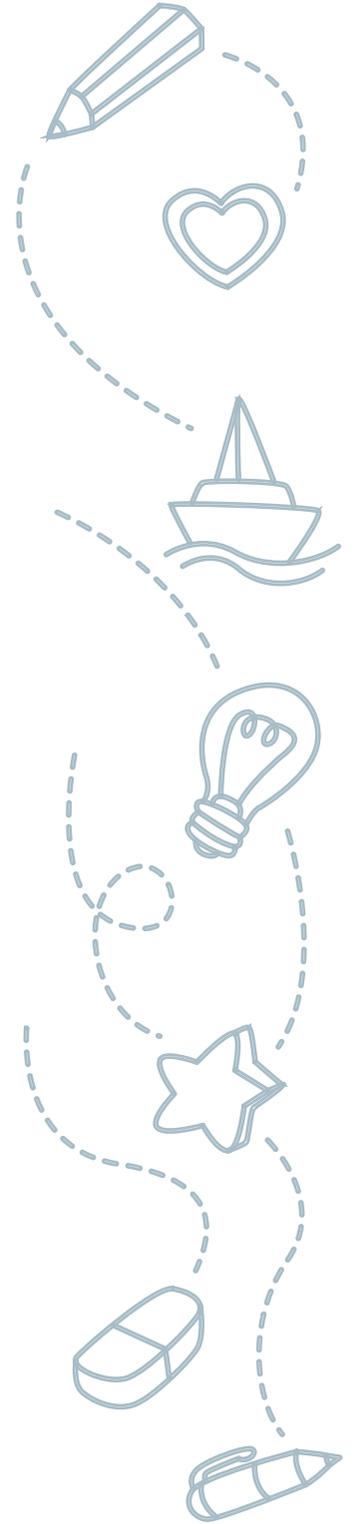
Una vez finalizado este ejercicio, cierre el taller y enfatice las ideas fuerzas propuestas en el siguiente punto. Es recomendable que al realizar el cierre, los responsables del desarrollo del taller propicien alguna modalidad que permita la utilización de la planificación elaborada, incorporándola a algún espacio donde se asegure la utilización del trabajo desarrollado por parte de la comunidad educativa y la realización de las acciones acordadas.

Ideas fuerza

- ★ Una red social se forma a partir de un conjunto de actores (o nodos) entre quienes existen vínculos (o relaciones). Las redes pueden tener pocos o muchos actores y una o más tipos de relaciones.
- ★ El análisis de redes sociales constituye una metodología adecuada para el desarrollo de estrategias preventivas, ya que hace posible identificar y comprender las dinámicas relacionales y las acciones necesarias para la gestión de los recursos preventivos.
- ★ Mediante la identificación y el ordenamiento de actores sociales (nodos) y sus respectivas relaciones, el análisis de redes favorece la visualización de los mapas de relaciones (establecidas o potenciales) con las que cuenta un establecimiento educacional para apoyar sus estrategias preventivas.

La fuerza del vínculo tiene que ver con la antigüedad de la relación (¿hace cuánto conoce a la persona?); con la frecuencia del contacto (¿con qué frecuencia conversa con esa persona?); con el nivel de confianza en la relación (¿qué tan confiable es?) y el nivel de reciprocidad (¿se han dado y devuelto favores?). La fuerza del vínculo es un elemento cualitativo de relevancia para sostener vínculos duraderos y que contribuyan con el establecimiento educacional en su tarea preventiva.

- ★ Se debe reflexionar en torno a la persona, más allá de la institución u organización a la que pertenece. Las redes de apoyo dependen, en gran medida, de las personas con las cuales el establecimiento se relaciona más allá del vínculo institucional. No obstante, siempre es valioso contar con marcos institucionales (acuerdos) para fortalecer el trabajo en red.
- ★ El trabajo en red es fundamental también en casos de estudiantes que requieran atención y acompañamiento específico, pues entrega condiciones para desarrollar adecuadamente, por ejemplo, procesos de detección temprana de situaciones de consumo o presencia de factores de riesgo que afecten a un niño, niña o joven y a su familia.
- ★ Se propone realizar un ejercicio de evaluación sobre el nivel de avance en la gestión de redes del establecimiento educacional, luego de cumplido un primer ciclo de trabajo. Esta instancia es propicia para analizar la pertinencia de las acciones propuestas y proponer estrategias para avanzar de manera más adecuada hacia los objetivos del establecimiento educacional en este ámbito.



BIBLIOGRAFÍA

Andrade, C., García, M., Zambrano, A. (2016). Modelo Operativo de gestión de redes sociales para el sistema penal adolescente. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 247-260.

Burkhart, G., (2012). *Prevención ambiental en la Unión Europea*. Tarragona: EMCDDA. Recuperado de <https://www.slideshare.net/droguesXP/gregor-burkhart-prevencin-ambiental>

Croce A. y E. Wanger (2000). El rol de las organizaciones de la comunidad para el abordaje del trabajo con jóvenes en situación de pobreza. En *Documento del Programa Nacional Escuela y Comunidad*. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

Greenough, W., Gunnar, M., Emde, R. N., Massinga, R. y Shonkoff, J. P. (2001). The impact of the caregiving environment on young children's development: A different ways of knowing. *Zero to Three*, 21 (5), 16-23.

Krichesky, M. (2006). *Escuela y comunidad: desafíos para la inclusión educativa* (1a ed.). Buenos Aires: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

Congreso Nacional de Chile (2009, 17 de agosto). Ley General de Educación. En *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Congreso Nacional de Chile (2015, 29 de mayo). Ley de Inclusión Escolar. En *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1078172>

National Institute of Drug Abuse (2012). *El abuso de drogas y la drogadicción*. Recuperado de <https://www.drugabuse.gov/es/publicaciones/serie-de-reportes/las-drogas-el-cerebro-y-el-comportamiento-la-ciencia-de-la-adiccion/abuso-y-adiccion-las-drogas>

Organización Mundial de la Salud (OMS), (s.f.). *Determinantes Sociales de la Salud*. Recuperado de http://www.who.int/social_determinants/es/

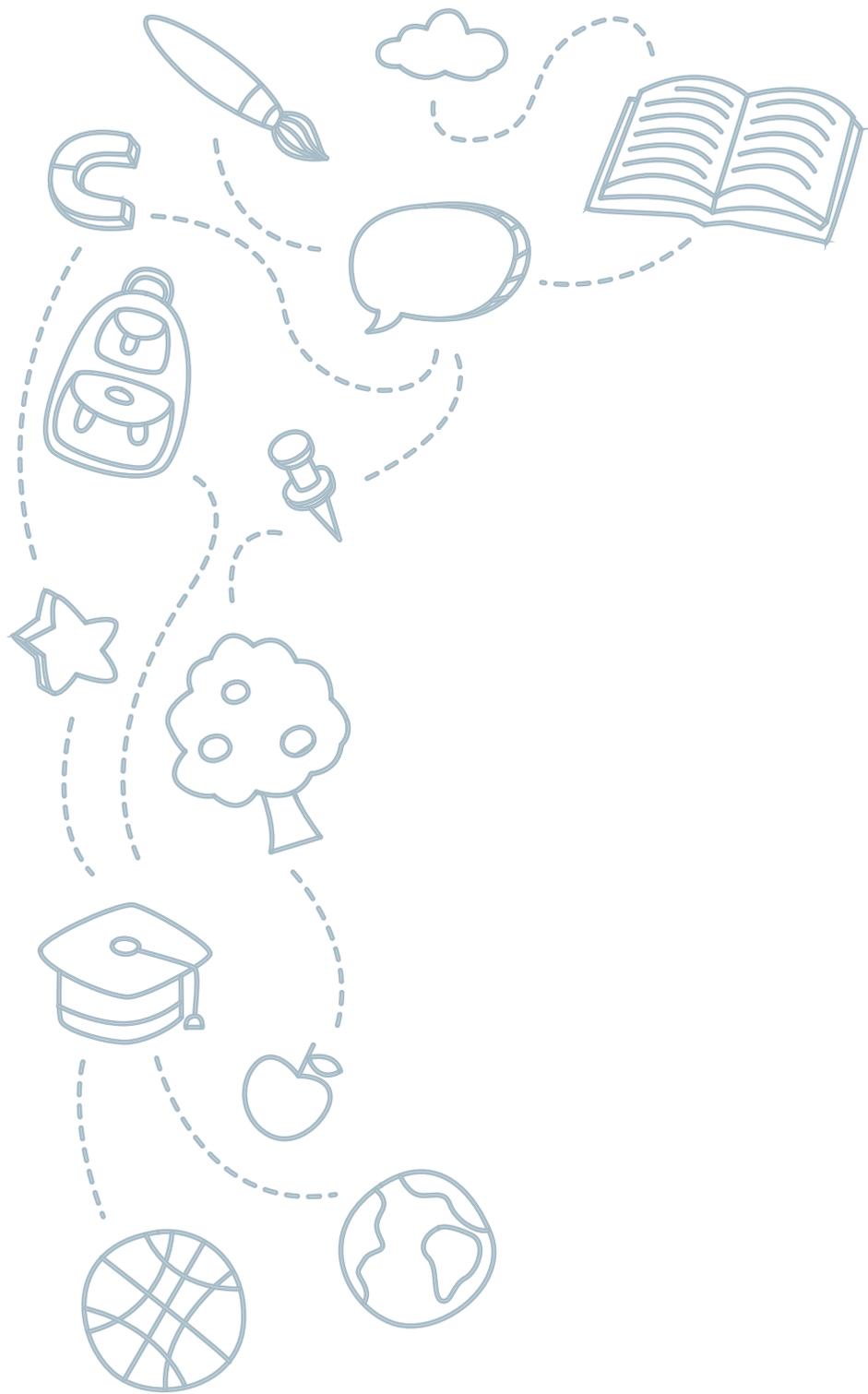
Sánchez Vidal, A. (2007). *Manual de Psicología Comunitaria*. Madrid: Pirámide.

Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: a Handbook*. Londres: Sage.

Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación de Drogas y Alcohol. (2015). *Prevención Selectiva e Indicada del Consumo de Drogas y Alcohol con Enfoque de Redes*. Santiago: SENDA.

Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación de Drogas y Alcohol. (2016). *Orientaciones Técnicas Área de Prevención*. Santiago: SENDA.

Zambrano, A., Muñoz, J., y Andrade, C. (2014). *Manual de Intervención, Práctica y Gestión de Redes*. Temuco: Edit. Universidad de la Frontera.



ANEXOS

ANEXO 1

Catastro de Redes Preventivas del Establecimiento Educativo

1. Registro de organizaciones¹

Nombre de la organización (programa, servicio o institución)	Dirección	Teléfono	Correo electrónico	Representante o contraparte	Teléfono	Correo electrónico

2. Descripción funcional de la red²: Organizaciones sociales y comunitarias del barrio

Nombre de la organización	
Características (formalidad, antigüedad, financiamiento, etc.)	
Objetivos	
Breve descripción del trabajo que desarrolla	
Posibles ámbitos de colaboración	
Acuerdos alcanzados	

¹ Para completar este registro, inserte filas para cada una de las organizaciones (servicios, instituciones, programas y actores).

² Para completar este y los siguientes apartados, inserte cuadros descriptivos para identificar cada organización. Recuerde separar cada cuadro por un espacio.

3. Descripción funcional de la red: Oferta programática de servicios e instituciones a nivel local

Nombre del programa ³ (servicio o institución)	
Áreas de acción	
Objetivos	
Población objetivo (cantidad y caracterización)	
Breve descripción del trabajo que desarrolla	
Posibles ámbitos de colaboración	
Acuerdos alcanzados	

4. Descripción funcional de la red: Otros actores sociales

Nombre (personas o grupos informales)	
Características (relevancia, sector, ámbito, historia o experiencia en el barrio)	
Breve descripción del trabajo que desarrolla	
Posibles ámbitos de colaboración	

³ Corresponde a la oferta programática de servicios o instituciones públicas o privadas.

ANEXO 2

Cuestionario «Identificando y caracterizando nuestras redes»

Nombre (de la persona de contacto)	Organización (a la que pertenece)	Frecuencia del vínculo 1. Diaria 2. Semanal 3. Mensual 4. Anual	Hace cuánto tiempo se vinculan 1. Más de 10 años 2. Más de 5 años 3. Más de 1 año 4. Menos de 1 año	Elementos que intercambian 1. Información 2. Ideas 3. Apoyo emocional 4. Recursos materiales (infraestructura, equipamiento, etc.) 5. Recurso humano 6. Otros (especificar)	La relación tiene resultados 1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Nunca	La relación es 1. Confiable 2. Muy confiable 3. Medianamente confiable 4. Poco confiable 5. Nada confiable	El intercambio de apoyo es mutuo 1. Siempre 2. A veces 3. Casi nunca 4. Nunca

* Agregue las filas necesarias.

ANEXO 3

Planificación para la gestión de redes en establecimientos educacionales

Acción prioritaria	Organización (con la cual se establece o fortalece el vínculo)	Recurso que aporta (con base en la necesidad detectada)	Acción a desarrollar¹ (para activar o fortalecer el vínculo)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Nombre, firma y timbre del director(a) del establecimiento educacional

¹ Incluir las acciones que se llevarán a cabo para activar o fortalecer el vínculo con cada organización priorizada.

