

GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**PARA LA PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE ALCOHOL
Y OTRAS DROGAS**

Gestión escolar preventiva en establecimientos educacionales para la prevención del consumo de alcohol y otras drogas

Material Educativo

Área de 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

2018

© SENDA

Registro de Propiedad Intelectual N° A-298868

ISBN: 978-956-9141-62-1

Esta publicación fue elaborada por Macarena Weason Núñez, Carolina Delgado Mella, Carolina Pino Saavedra y Beatriz González Muzzio.

Coordinación Técnica: Selva Careaga Núñez

Diseño y diagramación: Francisca Monreal

Edición: Marly Mora

Impresión

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	6
PRIMERA PARTE	
APROXIMACIONES CONCEPTUALES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA	9
CAPÍTULO 1	
ENFOQUES DE PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS DROGAS	10
1.1 Determinantes sociales de la salud	11
1.2 Enfoque de redes	14
1.3 Enfoque de derechos	19
1.4 Prevención ambiental	21
CAPÍTULO 2	
CULTURA PREVENTIVA EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES	23
2.1 Prevenir en el espacio educativo	23
2.2 Reforma educativa, elementos relevantes de contexto	26
2.3 Cultura preventiva en procesos de mejoramiento continuo	30
2.4 Cultura preventiva y trayectorias educativas	32

CAPÍTULO 3	
HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO	35
3.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)	37
3.2 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	41
3.3 Plan de Gestión de Convivencia Escolar	45
3.4 Otros planes de gestión educativa	48
CAPÍTULO 4	
LIDERAZGO ESCOLAR	50
4.1 Definiciones de liderazgo escolar	52
4.2 Diferencias entre gestión y liderazgo escolar	58
4.3 Liderazgo y gestión escolar preventiva, territorio y redes	61
4.4 Actores del liderazgo escolar	63
4.5 Prácticas de liderazgo escolar	67
4.6 Prácticas de liderazgo escolar para una cultura preventiva	72

SEGUNDA PARTE	
ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA	79
CAPÍTULO 5	
ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS	80
5.1 Programas y estrategias preventivas de SENDA	84
5.2 PME Preventivo	93
5.3 Plan de Gestión de Convivencia Escolar y Plan de Prevención	98
5.4 Grupo Motor de la Prevención	106
5.5 Análisis y Mapa de Redes	117
5.6 Microproyecto	125
CAPÍTULO 6	
ABORDAJE DE SITUACIONES RELACIONADAS A ALCOHOL Y OTRAS DROGAS	128
6.1 Protocolo de actuación	130
6.2 Estrategias de abordaje	138
6.3 Elaboración de protocolo de detección temprana	149
REFERENCIAS	157

PRESENTACIÓN

El liderazgo escolar ha adquirido relevancia en los procesos de reforma y mejoramiento de la educación para el siglo XXI. De forma general, esta reflexión ha sido posible gracias a la reconfiguración de las dinámicas de control del poder y jerarquía formal en los grupos humanos. Particularmente en el ámbito escolar, la evidencia internacional ha mostrado que el desarrollo de prácticas de liderazgo efectivas contribuye a mejorar el desempeño de todos los actores que allí se desenvuelven. Así, se entiende que la construcción de comunidades educativas protectoras requiere de climas organizados, idóneos y amables.

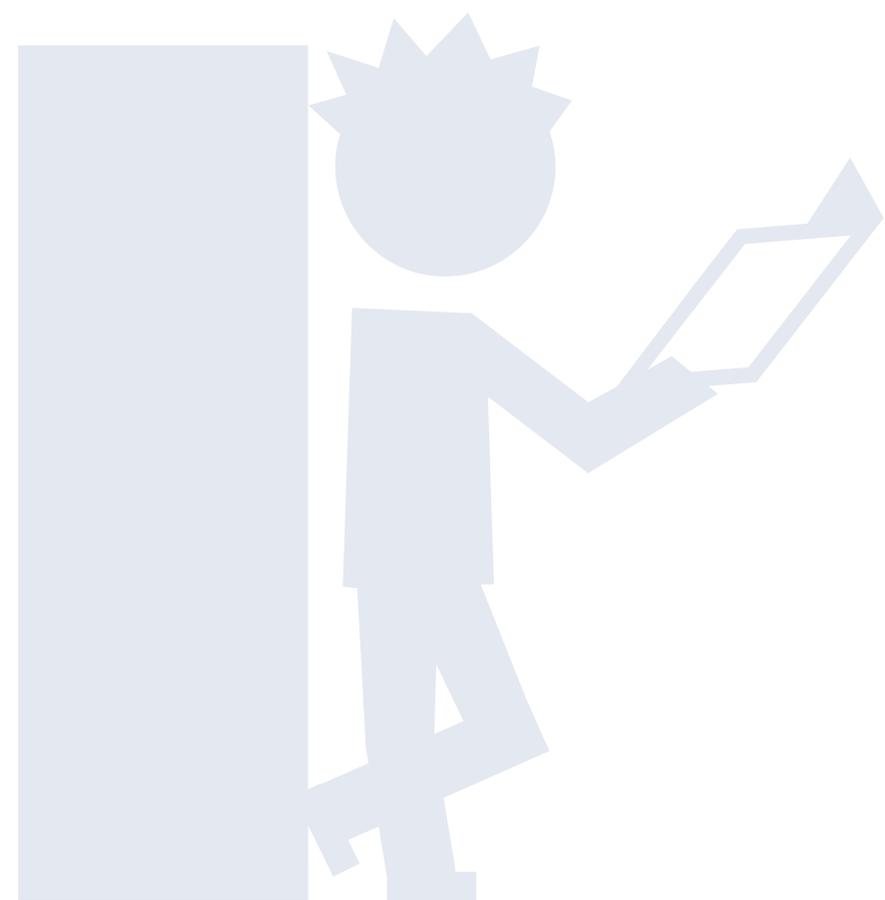
En este marco, la gestión escolar preventiva es una estrategia fundamental para desarrollar —de manera integral y sistemática— procesos de prevención del consumo de alcohol y otras drogas en el espacio educativo. Se trata, en definitiva, de construir culturas preventivas al interior de los establecimientos educacionales capaces de promover estilos de vida saludable y de proteger, de manera adecuada, la trayectoria educativa de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

El Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) reconoce el rol protector de los establecimientos educacionales y releva el rol clave de sus equipos directivos en el desafío de instalar y mantener una cultura preventiva en el espacio educativo que

considere los procedimientos e instrumentos formales del establecimiento, que posibilite prácticas cotidianas y que sea inclusiva, integral y colaborativa.

La publicación *Gestión escolar preventiva en establecimientos educacionales para la prevención del consumo de alcohol y otras drogas* propone trabajar en esa dirección: fortalecer los modelos de liderazgo pedagógico efectivo dentro de la gestión escolar para que las comunidades educativas consoliden sus recursos, adquieran herramientas y desarrollen capacidades individuales y colectivas para abordar las temáticas preventivas.

Este material está a disposición de los profesionales de SENDA y del intersector que acompañan a las comunidades educativas y a equipos directivos de los establecimientos educacionales. En él se presentan estrategias y herramientas que colaboran con los desafíos pedagógicos, formativos y protectores del espacio educativo, y apoyan a sus actores en la construcción de una cultura preventiva del consumo de alcohol y otras drogas.



PRIMERA PARTE

**APROXIMACIONES CONCEPTUALES PARA
LA GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA**

CAPÍTULO 1

ENFOQUES DE PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE ALCOHOL Y OTRAS DROGAS

La prevención del consumo de alcohol y otras drogas reconoce a los sujetos sociales como agentes activos en el sostenimiento de una vida saludable y en la búsqueda del bienestar colectivo.

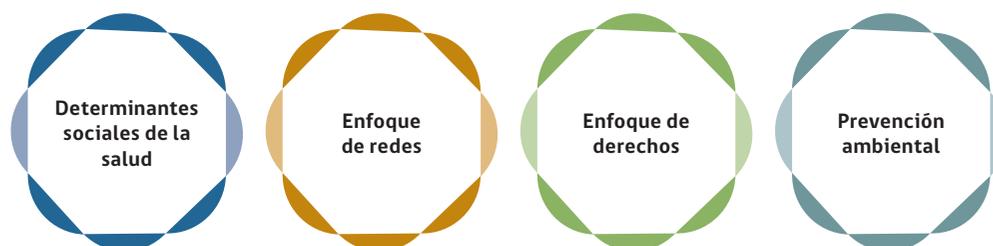
¿Cómo definimos la vida saludable? La vida saludable se entiende como un proceso sostenido de creencias, acciones y disposiciones tendientes a la construcción de posibilidades para desarrollar y mantener el bienestar integral, la autodeterminación y el equilibrio, tanto individual como colectivo.

La salud no es un estado total y permanente, sino que se trata de un proceso dinámico asociado a las interacciones que se producen entre factores individuales (físicos, biológicos, psíquicos, espirituales) y factores de carácter social, cultural, político y económico. Son estos últimos los que configuran las condiciones estructurales para el cuidado de la salud.

Este capítulo describe cuatro enfoques que permiten abordar la prevención del consumo de sustancias en el espacio escolar. Estos criterios se orientan

a la vida saludable de las personas y al bienestar colectivo, atendiendo las condiciones estructurales, intermedias y próximas para el cuidado de la salud.

Se trata de los siguientes enfoques:



1.1 DETERMINANTES SOCIALES DE LA SALUD

El enfoque de determinantes sociales de la salud presta atención en el impacto que tienen las desigualdades en la salud de las personas y de las comunidades.

La variabilidad de la salud —es decir, las diferencias sanitarias que manifiestan distintas poblaciones dentro de un mismo país, región, comuna o barrio— convoca a diversas disciplinas para entender los factores económicos, sociales, culturales, políticos o geográficos que median la relación de estas personas o grupos con una determinada amenaza a la salud.

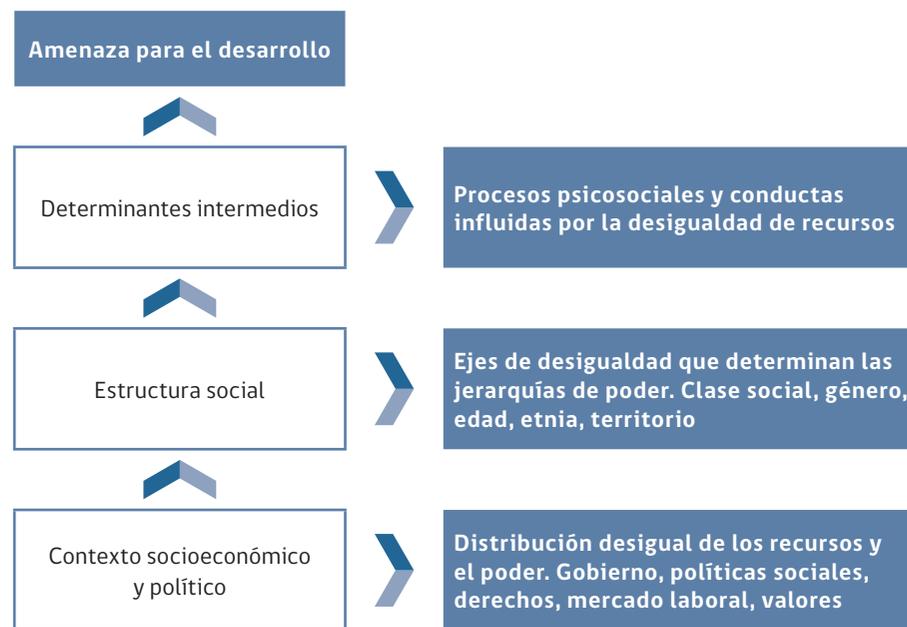
En el plano de la prevención del consumo de alcohol y otras drogas, este enfoque observa los distintos niveles de la salud que se ven afectados por las

condiciones sistémicas, estructurales y psicosociales que rodean al individuo y su comunidad. Estas condiciones sustentarían la explicación sobre las causas del fenómeno: ¿por qué las personas consumen drogas?

En este sentido, la definición de la salud como derecho al despliegue del potencial de desarrollo humano es clave y considera el entorno como fuente misma del bienestar, toda vez que las relaciones sociales, la participación ciudadana, la implicación comunitaria o la construcción de redes son definidas como partes esenciales de ese desarrollo.

Figura 1

Niveles para el cuidado de la salud según el enfoque de determinantes sociales



Fuente: elaboración propia.

En un primer nivel, el enfoque de determinantes sociales de la salud reconoce las condiciones sistémicas en las que se desenvuelven los habitantes de un determinado territorio (ver Figura 1). La manera en la que se distribuye el dinero y el poder constituye la base sobre la cual emergen los mecanismos específicos de exclusión y vulnerabilidad social. Los ingresos, la educación, el nivel de participación política o el acceso a servicios, constituyen algunos de los factores de bienestar que son distribuidos desigualmente. Sin embargo, dicha repartición no es en ningún caso aleatoria dado que responde a una estructura social.

El segundo nivel del enfoque de determinantes sociales de la salud examina la estructura social, entendida como las posiciones que asumen las personas y las comunidades frente a la repartición desigual de los recursos materiales y simbólicos. Variables como la edad, la etnia, la clase, el género o el lugar de residencia, entre otras, determinan en gran medida el lugar privilegiado o precarizado donde se ubican las personas.

En el tercer nivel, los determinantes sociales intermedios distinguen todas aquellas prácticas, actitudes, creencias o valores que devienen de la ocupación de un lugar precario en la estructura social. El abandono escolar, la precariedad laboral, la inseguridad barrial, la desarticulación comunitaria, la disminución del control social o la debilitación de los recursos familiares constituyen algunos de estos factores psicosociales que impactan de manera directa en la salud de las personas y sus comunidades.

Estos elementos permiten visualizar el tránsito por los mecanismos específicos de exclusión —por ejemplo, un joven de sectores marginados de la ciudad— y sus impactos psicosociales —por ejemplo, la ausencia de sus

padres y el abandono escolar—. De esta manera, sería posible orientar de forma efectiva los procesos de acompañamiento que puede requerir un niño, niña, adolescente o joven en su paso por el espacio escolar para alcanzar una adecuada trayectoria educativa.

Desde esta mirada, las intervenciones formativas y sociales que se impulsen en establecimientos educacionales poseen una dimensión de determinante social de la salud, en tanto definen un tipo de relación entre las personas, las comunidades y el Estado, y son capaces de generar impactos sistémicos (mejor distribución), estructurales (mejores accesos) o psicosociales (impacto en problemas o necesidades específicas de las personas).

1.2 ENFOQUE DE REDES

Existe una crítica hacia las formas tradicionales de tratar los problemas de salud mental que plantean una mirada reducida del contexto y los factores socioculturales. La salud entendida como la ausencia de enfermedad sería una simplificación radical del bienestar o del desarrollo humano y se requiere, por lo tanto, un concepto de la salud integral que incorpore el plano relacional, cultural o comunitario.

En 1946, la Organización Mundial de la Salud (OMS) desarrolló un concepto no reduccionista, donde la salud es vista como un proceso dinámico, ligada al contexto y definida ante todo como un ideal de bienestar físico, mental y social. Esta definición supone hoy grandes desafíos de implementación:

«La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades» (OMS, 1948).

Los abordajes integrales en salud mental se centran en la idea de fortalecimiento o activación, valorando los recursos que son movilizados constantemente en torno al desarrollo humano y distinguiendo la variabilidad de sus impactos. Aquí interesa entender cuál es la red de suministros que sustentan las condiciones de desarrollo de una persona, grupo o comunidad, para luego generar abordajes y acompañamientos centrados en el fortalecimiento de dicha red.

Desde el enfoque de redes, 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. Los aportes externos pueden ser positivos o negativos; los primeros (positivos) añaden potencialidades de bienestar de las personas y los segundos (negativos) les restan posibilidades de desarrollo, como es el caso de las drogas.

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):

SUMINISTROS FÍSICOS

Los 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.

SUMINISTROS PSICOSOCIALES

Contribuyen al desarrollo intelectual, afectivo y social de las personas. Se alcanzan a través de la relación interpersonal con miembros de la familia, los pares y la comunidad. Los aportes son transmitidos por la influencia de los intercambios cara a cara, es decir, entre cada individuo y las personas de su 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:

- **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.

- **Participación en la dinámica social** a través de la generación de autonomía o soporte de otros para afrontar una tarea.

SUMINISTROS SOCIOCULTURALES

Los suministros socioculturales abarcan los efectos 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, vecinos, los miembros del establecimiento educacional, otros adultos responsables, compañeros de trabajo, etc. 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.

El desarrollo de la niñez y de la adolescencia en espacios con un alto nivel de suministros socioculturales tiene como efecto un alto nivel de involucramiento, proactividad, solidaridad, autoeficacia, gestión de redes positivas, capacidad de resolver conflictos o de generar identidades positivas a nivel colectivo e individual. Este contexto le permite a las personas reconocer tradiciones y valores protectores o enriquecedores para el desarrollo, por tanto, se encuentran más fortalecidas frente al consumo de alcohol y otras drogas.

Aquellos niños, niñas y jóvenes que viven en familias y comunidades estables, que cuentan con suministros físicos, psicosociales y socioculturales enriquecedores, tendrán mejores opciones de desplegar su potencial de desarrollo humano.

El establecimiento educacional es un espacio propicio para observar el desarrollo escolar desde el enfoque de redes. Allí se puede intervenir de manera oportuna en los factores que influyen en los suministros necesarios para el desarrollo humano de sus estudiantes. Se entiende que la manifestación de una conducta de consumo de sustancias y sus consecuencias negativas tiene raíz en condiciones de vulnerabilidad familiar, falta de oportunidades o de acceso a servicios, pautas discriminatorias, precariedad en el apoyo social, malas relaciones, pasividad comunitaria, falta de capacidad organizativa, políticas públicas poco eficientes, entre tantas otras.

Desde el enfoque de redes, el establecimiento educacional es un lugar privilegiado para el desarrollo de estrategias de prevención, donde es posible favorecer la salud y de la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, de sus familias y la comunidad. Las competencias preventivas del establecimiento se fortalecen por medio de procesos de mejoramiento continuo participativos, colaborativos y de trabajo en red.

1.3 ENFOQUE DE DERECHOS

El acuerdo internacional en torno a la infancia establecido en la *Convención de los Derechos del Niño* (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2006) propone una mirada integral de los derechos de la niñez que motiva a diversas instituciones a incorporar herramientas para la defensa y promoción de estos derechos. La convención define garantías que deben ser asumidas por el Estado, las familias y las comunidades donde los niños y niñas se desarrollan.

En el terreno de la educación, la convención plantea que todo niño y niña tienen derecho a «aprender todo aquello que desarrolle al máximo su personalidad y capacidades intelectuales, físicas y sociales», estableciendo que «el Estado debe reconocer que la educación debe ser orientada a desarrollar la personalidad y las capacidades del niño, a fin de prepararlo para una vida adulta» (p. 22).

Por su parte, la Ley General de Educación (Ley N° 20.370, 2009) plantea que «la educación capacita 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» (art. 2°). Asimismo, esta legislación subraya la importancia de generar espacios de cuidado y protección de los estudiantes, donde todas las acciones que se realicen en el ámbito escolar deben velar por su bienestar.

Siguiendo los principios de estos marcos regulatorios, se entiende la relevancia de implementar estrategias preventivas en establecimientos educacionales,

considerando sus potencialidades como entornos protectores de la niñez y de la adolescencia. El consumo de alcohol y otras drogas no es una problemática que se resuelve desde la perspectiva del individuo, sino en los círculos sociales en los que este se desenvuelve, entre ellos, uno de los más significativos es el espacio escolar.

Desde un enfoque de derechos, los estudiantes son sujetos centrales de la vida política, económica, social y cultural y, por lo tanto, se redefine su posición al interior de su comunidad y su relación con el mundo adulto, reconociéndolos como protagonistas de sus procesos educativos a partir de sus recursos y aquellos que les provee el medio.

Este proceso supone acompañarlos en el camino de la autonomía progresiva, promover en los adultos que los rodean (familia y comunidad educativa) el rol de acompañantes cotidianos y estables para mostrar formas enriquecedoras de vincularse con el mundo, potenciar su desarrollo y establecer proyectos de vida saludables.

En la línea de la prevención desde el enfoque de derechos, el espacio educativo puede ofrecer distintas iniciativas de participación de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, en las cuales ellos aprenden a organizarse en torno a metas comunes, a reconocer los derechos y deberes ciudadanos, a construir y a aportar con ideas propias y colectivas. Todas estas experiencias participativas ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales que contribuyen también en el aprendizaje.

1.4 PREVENCIÓN AMBIENTAL

El enfoque de la prevención ambiental plantea que las personas no se vinculan con el consumo de sustancias únicamente sobre la base de características personales, sino más bien incide un conjunto complejo de factores presentes en su medio ambiente. Entre estos factores están 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 el alcohol y otras drogas, el clima y la actitud de la comunidad frente al bienestar de los miembros y el ambiente de aprendizaje de sus establecimientos educacionales, los mensajes publicitarios a los que están expuestos y la disponibilidad de tabaco, alcohol y otras drogas (Burkhart, 2012).

El enfoque de la prevención ambiental recomienda incluir en la política de cada establecimiento educacional programas y acciones que favorezcan el desarrollo de actitudes, valores y habilidades comprometidas con un estilo de vida saludable, y que sean críticas frente al consumo de alcohol y otras drogas, fortaleciendo dinámicas relacionadas con el autocuidado y las redes de bienestar.

Trabajar en establecimientos educacionales desde una perspectiva de prevención ambiental tiene por objetivo modificar las condiciones culturales y sociales inmediatas de la comunidad educativa que influyen en las decisiones que toman sus estudiantes sobre el uso de alcohol y otras drogas.

Algunos planes de formación ciudadana permiten establecer vínculos con la prevención ambiental debido al impacto que esta formación tiene en las actitudes y en las prácticas de los estudiantes. De acuerdo a la evidencia disponible, el desarrollo de la ciudadanía potencia un ambiente escolar preventivo y favorece la toma de decisiones saludables. Así, la convivencia escolar es clave en la construcción de la democracia y en el bienestar social de los miembros del establecimiento, quienes —a través de la idea de un proyecto común— pueden comprometerse, consolidar los compromisos adquiridos y fortalecer el sentido de pertenencia con su comunidad educativa.

La Ley sobre Violencia Escolar (Ley N° 20.536, 2011) entiende por buena convivencia escolar «la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, lo cual supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes» (art. 16).

El fortalecimiento de la convivencia escolar es —en tanto espacio de formación social— un componente relevante para el enfoque de prevención ambiental. La prevención ambiental pone énfasis en la construcción de culturas preventivas, propiciando comunidades educativas protectoras y con las características necesarias para aportar en la formación de sus estudiantes, objetivo que está a la base de la idea de convivencia escolar.

Del mismo modo, en los establecimientos educacionales la experiencia formativa basada en la ciudadanía activa se relaciona directamente con la ampliación de factores protectores que previenen el consumo de alcohol y otras drogas. Esta perspectiva refuerza redes de bienestar y genera oportunidades de desarrollo de niños, niñas, adolescentes y adolescentes, promoviendo entornos protectores y miembros de la comunidad involucrados.

CAPÍTULO 2

CULTURA PREVENTIVA EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

2.1 PREVENIR EN EL ESPACIO EDUCATIVO

La necesidad de prevenir el consumo de alcohol y otras drogas en el espacio educativo se fundamenta en la comprensión de que se trata de un escenario privilegiado para desplegar estrategias de promoción y desarrollar competencias preventivas. La familia, así como el establecimiento educacional, constituyen ámbitos socializadores claves, donde tiene lugar el desarrollo de las personas en sus estadios más tempranos, ejerciendo un importante papel en la configuración de la conducta y los valores personales y sociales de la infancia y la adolescencia (Naciones Unidas [ONU], 2004).

El establecimiento educacional —además de ser un espacio estratégico para la implementación de políticas públicas integrales— es un ambiente propicio para que niños, niñas, adolescentes y jóvenes desenvuelvan una manera de vivir saludable (o un «saber hacer saludable»), involucrando en ello patrones cognitivos, emocionales, afectivos, culturales, conductuales y sociales, que fortalezcan los factores protectores frente al consumo de sustancias.

Así, más que un mero transmisor de contenido, el establecimiento educacional es un espacio formativo para el desarrollo personal y para la construcción de habilidades para la vida. La gestión multidimensional del autocuidado le permitirá a cada estudiante desplegar recursos personales y contextuales frente a diversos entornos y situaciones.

El desarrollo de estrategias preventivas en los establecimientos educacionales requiere el compromiso y la participación activa de toda la comunidad educativa. No obstante, durante todo el proceso, los equipos directivos y docentes cumplen una labor clave como potenciales agentes preventivos, además de ser representantes del mundo adulto, responsables de los procesos educativos y referentes significativos y formadores. Su formación en estrategias de prevención les permitirá dar respuesta a las múltiples necesidades de sus estudiantes.

La prevención del consumo de alcohol y otras drogas debe ser entendida como un sistema integral donde se proponen políticas e intervenciones basadas en evidencia científica y que responden a diferentes ámbitos y niveles acordes al contexto de cada establecimiento educacional.

Asimismo, las estrategias preventivas que se implementen en el establecimiento deben ser sistemáticas, concordantes, sostenidas y complementarias de manera de prevenir en las múltiples oportunidades formativas que se presenten y con diferentes niveles de intervención, velando por el bienestar y la calidad de vida de niños, niñas, adolescentes y jóvenes y de sus familias.

En efecto, prevenir con un enfoque de sistema integral implica no solo incluir la prevención en discursos y estrategias al interior del aula, sino considerar

el desarrollo de competencias preventivas a partir de intervenciones que actúan en distintos planos de la vida escolar.

Algunos principios para construir una cultura preventiva en el espacio escolar son:

- el establecimiento de normas
- la valoración de una vida saludable
- la promoción de la participación
- el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa

Estos principios permiten trabajar dos dimensiones de la interacción educativa —la dimensión social y la dimensión cotidiana— para la adquisición de competencias personales y colectivas. De esta forma, la construcción de una cultura preventiva en el establecimiento educacional ayuda a desenvolver habilidades relacionales en el ámbito del cuidado y el cuidado de otros, en este caso, para prevenir el consumo de alcohol y otras drogas.

En otras palabras, entender e implementar la prevención como un sistema integral en los espacios educativos busca que niños, niñas, adolescentes y jóvenes en edad escolar eviten, retrasen o disminuyan el consumo de sustancias. Para ello, la prevención debe implicar a todos los miembros de la comunidad educativa y debe promover el cuidado individual y colectivo (SENDA, 2017b).

2.2 LA REFORMA EDUCATIVA, ELEMENTOS RELEVANTES DE CONTEXTO

Las transformaciones que impulsa la reforma educacional desde 2014 buscan que «las escuelas, colegios y liceos del país entreguen una educación de calidad integral, gratuita e inclusiva, que permita el aprendizaje efectivo y contribuya a la formación humana y democrática de las y los estudiantes» (Mineduc, 2017). Los desafíos implicados en este nuevo contexto de desarrollo de la educación invitan a los establecimientos a desplegar cambios institucionales y pedagógicos relevantes, y a integrar los lineamientos entregados por el Mineduc en sus objetivos, metas e instrumentos.

La reforma educacional se da en el marco de Ley General de Educación (Ley N° 20.370, 2009) que establece una definición amplia e integral del proceso de aprendizaje:

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 (...), 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 (art. 2°).

La Ley General de Educación visualiza la trayectoria educativa como un proceso de formación para la vida, donde niños, niñas, adolescentes y jóvenes

desarrollarán sus habilidades y cuyo fin último no es solo la vida escolar, sino más bien la preparación para una vida adulta.

Formar integralmente supone que cada estudiante aprenda a tomar decisiones, desenvuelva una mirada crítica de las problemáticas sociales, se comprenda como parte de un colectivo, parte de una sociedad colaborativa, cultivando una ciudadanía activa y comprometida.

Dentro de los marcos legales establecidos por la reforma, se encuentra la Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845, 2015) que apunta a la igualdad en el acceso a la educación:

(...) define a las comunidades educativas como corresponsables del logro de aprendizajes de calidad y, por tanto, de la organización de los procesos educativos, en función de atender a los y las estudiantes, sin segregar ni seleccionar. Además, esta ley pone en el centro de la gestión el Proyecto Educativo Institucional (Mineduc, 2017, p. 12).

Estas directrices se pueden analizar desde el mejoramiento continuo que impulsa el Ministerio de Educación y que considera tres supuestos:

- **Los establecimientos educacionales como protagonistas del cambio.** Es decir, son ellos los que deben diseñar, implementar y evaluar sus propios procesos de mejoramiento a partir de las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de sus miembros, quienes participan y son responsables activos de los procesos y líderes de sus decisiones.

El mejoramiento sostenido y sustentable de la calidad de la educación, solo se logra con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas y todos tanto para el aprendizaje de lo definido en Currículo Nacional, como en la diversificación de intereses y talentos (Mineduc, 2017, p. 13).

La participación al interior de los establecimientos supone generar espacios de discusión y toma de acuerdos y responsabilidades por parte de la comunidad educativa. En ese sentido, los equipos directivos deben favorecer espacios de participación y entenderlos como procesos socioeducativos que, por ser procesos, requieren un modelo de trabajo y tiempos de desarrollo. El proceso incluye no solo a niños, niñas, adolescentes y jóvenes, sino también al mundo adulto. Se trata, en suma, de una oportunidad de aprendizaje y de encuentro que permitirá una mejor vinculación con los procesos pedagógicos de vive cada estudiante.

- **El objetivo final del mejoramiento continuo es la construcción de aprendizajes significativos por parte de los estudiantes.** El proceso de transformación del establecimiento educacional implicará entonces analizar la realidad actual, pensar sueños y desafíos, planificar, implementar y evaluar los resultados en esa dirección.

Avanzar hacia un estado mejor requiere construir capacidades. La clave está en el desarrollo de capacidades internas de cada institución para identificar sus propios desafíos. A su vez, esta orientación considera un

sentido compartido, donde las capacidades refieren a la comprensión profunda del cambio (Mineduc, 2015a).

- **El rol de los equipos directivos es esencial en el proceso de mejoramiento continuo.** Son ellos, junto a los equipos de gestión, quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que requieren mejora.

Las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas, no sólo en el ámbito administrativo sino, por sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes (Mineduc, 2015b, p. 3).

Los equipos directivos deben liderar los procesos de mejoramiento y para esto requieren capacidades instaladas en las diversas áreas de desempeño, de manera de capacitar a los otros miembros de la comunidad educativa, acompañar los procesos de implementación de las estrategias e impulsar nuevas iniciativas con la participación activa de la comunidad educativa.

2.3 CULTURA PREVENTIVA EN PROCESOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Los procesos de mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales buscan mejorar la calidad de los aprendizajes.

Para tal efecto, se fomenta el cruce entre contenidos académicos e iniciativas formativas –por ejemplo, en el plano de la alimentación, la convivencia, la integración, el deporte o el desarrollo cultural–, diversificando la experiencia de aprendizaje y aumentando la batería de suministros disponibles para cada estudiante, necesarios para asegurar su desarrollo y trayectoria educativa.

En la promoción de la gestión escolar preventiva se debe entender que la matriz institucional del espacio educativo se orienta bajo una lógica instrumental que planifica y ejecuta objetivos directamente relacionados con la educación formal de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del país. Esta matriz institucional entra en tensión con la matriz comunitaria de los establecimientos educacionales, cuyo funcionamiento se aleja de la fragmentación o especialización de roles e incorpora dimensiones psicosociales amplias de todos sus participantes¹. Así pues, es necesario abordar tanto el nivel relacional como el institucional y recordar constantemente la lógica formal inherente que establece las condiciones de posibilidad en el espacio

1 En la dimensión comunitaria del funcionamiento social suelen distinguirse aspectos tales como el sentido de seguridad, empatía, pertenencia, afectividad o buena voluntad entre sus participantes (Bauman, 2003).

educativo —qué se puede hacer o no, qué hace sentido o no, qué será valorado o no—, teniendo en cuenta que todos los miembros de la comunidad cumplen roles imprescindibles en el proceso de formación.

En el marco de los procesos de mejoramiento continuo, la prevención del consumo de alcohol y otras drogas puede ser incorporada en los instrumentos de gestión del establecimiento educacional a partir de ciertas premisas.

Las necesidades, prioridades y recursos del espacio educativo deben ser analizadas desde una perspectiva de gestión global y no centrada exclusivamente en la prevención del consumo como una dificultad aislada.

Las tres premisas son:

- El enfoque preventivo debe aportar a los desafíos que supone la formación integral de los estudiantes. Así, la prevención se instala en una dimensión amplia del funcionamiento escolar y promueve la transversalidad de los recursos que requieren niños, niñas, adolescentes y jóvenes para aprender a cuidarse y para alcanzar su bienestar individual y colectivo.
- La inclusión de la perspectiva preventiva no alude a un contenido específico a trabajar solo en el aula o de una intervención particular entregada por profesionales externos; responde más bien a una comprensión por parte de la comunidad educativa respecto a los aspectos esenciales para el proceso formativo de los estudiantes.
- Para buscar la transversalidad en el trabajo preventivo, se deben implementar intervenciones que gestionen el vínculo entre los

instrumentos regulares de planificación del establecimiento con la promoción y la protección de la niñez y la juventud bajo un enfoque de prevención del consumo de alcohol y otras drogas.

2.4 CULTURA PREVENTIVA Y TRAYECTORIAS EDUCATIVAS

La trayectoria educativa es el itinerario previsto que realiza cada estudiante en el sistema educativo regular. Esta trayectoria se inicia en Educación Parvularia, continúa en Educación Básica y se profundiza en Educación Media.

Las trayectorias educativas no siempre son lineales. En la actualidad, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes construyen con frecuencia itinerarios más dinámicos, donde es fundamental el acompañamiento del establecimiento educacional y de los adultos responsables –en tanto referentes significativos de cuidado y protección– para fortalecer sus habilidades y la toma de decisiones.

En el diseño del proyecto de vida incide tanto la trayectoria educativa y personal como las interacciones sociales y la forma como participamos y nos vinculamos con otras personas. Para favorecer el proyecto de vida de cada estudiante es necesario que su trayectoria educativa se desarrolle en ambientes escolares de inclusión y calidad. Por consiguiente, el sistema educativo considera que las condiciones socioambientales donde se desarrolla la persona son un factor relevante para asegurarle una educación de calidad,

inclusiva y equitativa. Ello supone respetar sus diferencias, su historia de vida y tener en cuenta las condiciones que lo rodean más allá del espacio educativo.

El despliegue de una mirada preventiva y de cuidado al interior de la comunidad educativa asegura la consolidación de trayectorias educativas estables. Esto es posible a través de la construcción de espacios normativos protectores, donde se desarrollen estrategias para abordar tempranamente situaciones y condiciones que puedan generar riesgo u obstaculizar el adecuado tránsito de dicha trayectoria educativa.

La mirada preventiva supera la idea de trayectoria escolar como fenómeno exclusivamente académico y de recorridos homogéneos. En efecto, se incorporan nuevas formas de comprender y aprender la realidad, asociadas a los contextos en los cuales se desenvuelve cada estudiante, entre ellos:

- comunidad escolar
- historia de vida
- contexto territorial
- entorno social
- condiciones culturales
- condiciones económicas
- elementos vinculados al aprendizaje cotidiano en el establecimiento educacional

Al diversificar los aspectos potenciales que inciden en las trayectorias educativas, es posible mirar la experiencia escolar desde la prevención ambiental —esto es, desde el análisis de los recursos con los que cuenta cada estudiante y las condiciones de vulnerabilidad que enfrenta—, identificando con mayor claridad los suministros necesarios para su desarrollo.

Así, una gestión escolar que busca favorecer y enriquecer las trayectorias educativas de sus estudiantes, debe potenciar el diálogo y disponer de redes de apoyo internas y externas que aseguren condiciones mínimas para el logro de la tarea formativa. Una gestión escolar preventiva —es decir, que incluya la prevención del consumo de alcohol y otras drogas— puede ayudar a construir de manera más efectiva una comunidad educativa protectora.

CAPÍTULO 3

HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Los instrumentos de gestión de un establecimiento educacional son esenciales para planificar e implementar acciones orientadas al desarrollo de las trayectorias educativas de sus estudiantes. Estos instrumentos son propicios para instalar las estrategias de prevención con una mirada permanente y transversal al quehacer escolar.

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permite la concreción del PEI (Mineduc, 2017, p. 13).

En efecto, el énfasis en el mejoramiento continuo debe ser incorporado y verse reflejado en todos los instrumentos, planes y programas de gestión educativa.

Para que la tarea de prevenir el consumo de sustancias en el espacio escolar tenga éxito, es necesario conocer, comprender y descubrir el modo de incidir en las decisiones del establecimiento educacional.

A continuación, analizaremos las herramientas que definen el modo de ser y hacer de cada establecimiento y su horizonte pedagógico, y que tienen en cuenta sus lógicas territoriales y sus contextos cotidianos:



3.1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones educativas. En él está plasmado el marco teórico bajo el cual se establecen los objetivos pedagógicos.

Los proyectos educativos permiten a las escuelas tener una dirección clara y organizada, establecer normas y evaluar el mejoramiento de la organización (Conley, Dunlap y Goldman, 1992). (...) Así, en el sistema educativo chileno los proyectos educativos tienen una centralidad ineludible, pues representan la expresión concreta de la diversidad de alternativas educacionales que ofrece nuestro sistema de provisión mixta (Mineduc, 2015c, p. 7).

El Mineduc (2015c) entrega orientaciones con el fin de ajustar, actualizar o reformular el respectivo PEI no solo por la importancia legal y educativa para los sostenedores y los colegios, sino también para las familias que los eligen.

Esta revisión es particularmente relevante en el contexto de la recién promulgada Ley de Inclusión aprobada en junio de 2015, que establece que las familias deberán conocer y adscribir explícitamente al Proyecto Educativo en el proceso de admisión a los establecimientos financiados por el Estado (p. 6).

Bajo esta orientación, cada establecimiento debe reflexionar sobre su PEI de manera voluntaria, participativa y colaborativa, incorporando en el análisis

principios como la inclusión, la calidad integral y el involucramiento activo de todos los miembros de sus comunidad educativa. El proceso es liderado por el equipo directivo, el Consejo Escolar² y el sostenedor, este último como responsable de la existencia y coherencia de este instrumento de gestión con relación al Plan Anual de Educación Municipal (PADEM) o a otros lineamientos territoriales o institucionales.

El PEI fija el rumbo del establecimiento, es una carta de navegación que orienta el quehacer institucional y cohesiona en torno a propósitos compartidos, valores y principios propios e identitarios de cada comunidad educativa. De esta manera, esta herramienta de gestión sustenta el trabajo colaborativo de la comunidad educativa, tal como lo señala la Ley General de Educación (Ley N° 20.370, 2009):

La comunidad educativa es una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa. Ese objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos que son miembros de ésta, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico (art. 9).

El PEI contiene distintos elementos a partir de los cuales se expresa el horizonte formativo del establecimiento educacional y define una identidad

² La Ley General de Educación (Ley N° 20.370, 2009) señala que el Consejo Escolar es «una instancia que tiene como objetivo estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa en el proyecto educativo y en las demás áreas que estén dentro de las esferas de sus competencias» (art. 15).

singular respecto a otros establecimientos educacionales, considerando en ello las necesidades biopsicosociales de los estudiantes y sus familias. Estos elementos le permiten a la comunidad educativa reflexionar sobre su propuesta pedagógica, sobre la forma en que esta se manifiesta en su quehacer y prácticas cotidianas, y también evaluar los esfuerzos de mejoramiento que desarrolla para alcanzar sus objetivos institucionales. La Figura 2 describe los principales elementos de un Proyecto Educativo Institucional.

PREVENCIÓN EN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

La prevención del consumo de alcohol y otras drogas es una herramienta para asegurar las trayectorias educativas de estudiantes, que contribuye eficazmente a abordar sus necesidades biopsicosociales, y considerando estos aspectos en la planificación de las estrategias educativas de cada establecimiento para mejorar su eficacia.

Por lo tanto, es necesario incluir estrategias preventivas en beneficio de la comunidad educativa en el Proyecto Educativo Institucional, particularmente en la visión que dicha comunidad tiene frente al cuidado y protección de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. De esta manera, las acciones preventivas que se desarrollen estarán acordes a la visión y sellos educativos del establecimiento y contribuirán al cumplimiento del proyecto educativo.

Figura 2

Elementos de un Proyecto Educativo Institucional

Elementos	Descripción
Sellos educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar. • Son los elementos que le otorgan identidad al establecimiento educacional, que lo hacen singular y distinto a otros proyectos educativos.
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal que se quiere lograr y que orienta e ilumina la acción que se vislumbra a partir de la misión. • Constituye una mirada en perspectiva, orientada por aquellos elementos constitutivos de la Ley General de Educación para potenciar el sentido de la formación integral.
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Razón de ser de la organización. • Permite identificar los propósitos y límites de ella, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción. • Describe cuál es el propósito hoy y de futuro. • Determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.
Definiciones y sentidos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de acción que surgen de los sellos educativos y son coherentes con ellos; permiten direccionar una serie de comportamientos y prácticas institucionales dentro de estos marcos: principios y enfoques educativos, valores y competencias específicas.
Perfiles	<ul style="list-style-type: none"> • Permite establecer qué actores se requiere para que el proyecto educativo sea posible de implementar y para lograr la visión y misión declarada. • Establece las competencias con las que debe contar cada uno de los actores para posibilitar el cambio que se quiere promover.

Fuente: *Orientaciones para la revisión y actualización del proyecto educativo institucional*, Mineduc, 2015c.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el principal instrumento de planificación estratégica de los establecimientos educacionales, que guía el mejoramiento de sus procesos institucionales y pedagógicos, favoreciendo la toma de decisiones en las comunidades educativas en conjunto con su sostenedor, con miras a la formación integral de sus estudiantes. En este sentido, el PME es la herramienta central del ciclo de mejora continua, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permiten mejorar la gestión institucional y los resultados educativos en función de lo declarado en el PEI³.

Al igual que con la actualización de los PEI, se espera que la elaboración de los PME se realice con representación de todos los estamentos de la comunidad educativa. En este proceso los equipos directivos y de gestión de los establecimientos cumplen un papel estratégico al liderar cada una de las fases de desarrollo, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación.

El ciclo de mejoramiento continuo está pensado en 4 años y se desarrolla en dos fases: fase estratégica (ver Figura 3) y fase anual (ver Figura 4).

³ Ver <https://sep.mineduc.cl/pme/presentacion/>

FASE ESTRATÉGICA

Es la instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, lo que quieren abordar a corto plazo (en 1 año) y a mediano plazo (en 4 años). El objetivo de esta fase es trabajar de manera conjunta para la mejora de la formación y de los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3
Componentes de la fase estratégica del PME

Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

- La comunidad educativa revisa en el PEI aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento, su identidad, su misión, visión y sellos educativos.

Autoevaluación institucional

- La comunidad educativa analiza y reflexiona sobre el estado actual de la gestión educativa y pedagógica.
- Se identifican las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos y se analiza la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

Planificación estratégica

- Se definen los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ellas, se identifican los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos 4 años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

Fuente: adaptado de *Plan de Mejoramiento Educativo*, Mineduc, 2017.

FASE ANUAL

El propósito de esta fase es priorizar y focalizar las acciones que se realizarán para concretar progresivamente la propuesta a mediano plazo. En este sentido, cada una de las etapas de los períodos anuales implica acotar la mirada, analizar en detalle los aspectos planteados en la fase estratégica y determinar cuál de ellos se abordará cada año.

Figura 4
Componentes de la fase anual del PME



Fuente: adaptado de *Plan de Mejoramiento Educativo*, Mineduc, 2017.

PREVENCIÓN EN EL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Las actuales políticas de desarrollo de la gestión educativa promueven una creciente descentralización y autonomía de los centros escolares y aumentan su responsabilización por los resultados que alcancen (Weinstein y Hernández Vejar, 2014). En ese mismo sentido, la implementación de una gestión escolar preventiva instala capacidades en los establecimientos educativos para desarrollar acciones preventivas de manera autónoma, incorporando esta perspectiva en sus distintos ámbitos de acción y en la propia cultura escolar.

La gestión escolar preventiva pone énfasis en las capacitaciones, asesoría y acompañamiento a los equipos directivos de los establecimientos educacionales para incluir contenidos preventivos institucionales y para que incluyan esta perspectiva en sus instrumentos normativos o en las prácticas habituales de su gestión.

A través de este proceso, se espera formalizar y validar acciones y procesos preventivos en documentos e instancias oficiales del establecimiento escolar —entre ellos, en el Plan de Mejoramiento Educativo— e incorporarlos en el quehacer cotidiano. Para eso, los contenidos y las acciones preventivas pueden ser visualizadas como elementos que contribuyen a consolidar la prevención del consumo de alcohol y otras drogas al interior del establecimiento educacional.

De manera específica, la fase estratégica del PME debe contemplar las acciones preventivas impulsadas previamente e identificar aspectos críticos, ámbitos de mejora y fortalezas del establecimiento en torno a la prevención y a la construcción de una cultura preventiva que aporte a sus fines formativos. Para ello, se sugiere introducir la temática preventiva en la etapa de análisis

del PEI (fase estratégica del PME) para vincularla con el modelo de gestión del establecimiento.

Para efectos metodológicos, corresponde entender las oportunidades de trabajo colaborativo entre los establecimientos educacionales y SENDA que están presentes en cuatro dimensiones del modelo de gestión escolar, a saber: la gestión pedagógica, la convivencia, el liderazgo y la gestión de recursos.

La Figura 5 resume las oportunidades de trabajo colaborativo según las dimensiones del modelo de gestión escolar.

3.3 PLAN DE GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR

El Plan de Gestión de Convivencia Escolar contiene las tareas necesarias para promover el aprendizaje de la convivencia y prevenir la violencia escolar. El plan —que se establece por escrito y que debe ser conocido por todos los estamentos de la comunidad educativa— define responsables, prioridades, plazos de tiempo, recursos y formas de evaluación para alcanzar los objetivos definidos por el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia.

Desarrollar una estrategia de prevención integral, que sea protectora para los estudiantes en el ámbito de las conductas de riesgo —entre ellas, el consumo de alcohol y otras drogas—, implica articular acciones para favorecer que

niños, niñas, adolescentes y jóvenes aprendan lo que necesitan para su pleno desarrollo en sociedad, especialmente a convivir con otros desde un enfoque del cuidado y de la responsabilidad individual y colectiva.

Como se ha señalado, el establecimiento educacional se entiende como un espacio potencial de promoción de la salud, con capacidad para construir un entorno saludable. En ese sentido, cada establecimiento debe considerar la implementación de sus propias estrategias para construir culturas preventivas y promover hábitos de vida saludables, participación activa, resolución de conflictos y relaciones basadas en normas de convivencia positiva.

Dichas estrategias deben reconocer al sujeto en un contexto cambiante, socialmente heterogéneo y culturalmente diverso, es decir, poner en el centro de la preocupación las necesidades del sujeto que aprende en relación con los desafíos de la sociedad en que vive.

PREVENCIÓN EN EL PLAN DE GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR

En sintonía con las orientaciones y normativas educativas del Plan de Gestión de Convivencia Escolar, SENDA propone un modelo de gestión global de la salud que promueve el cuidado en tres dimensiones (Tobón, 2010):

CUIDADO DE OTROS Y OTRAS CUIDAR O SER CUIDADO

Se trata de promover en cada estudiante la preocupación por el bienestar y la protección de otras personas, comprometiéndose también con el entorno. De

esta forma se procura que tanto el establecimiento como los adultos (padres y madres) formen comunidades protectoras que cuidan a sus estudiantes.

CUIDADO ENTRE TODOS Y TODAS CUIDARNOS

Se trata de acciones desarrolladas en colaboración con otros miembros del establecimiento, la familia y la comunidad, con el fin de procurar el bienestar físico y socioafectivo de sus participantes. De este modo, al desarrollar cada uno de los ámbitos, se intenciona el autocuidado colectivo con el propósito de aumentar el compromiso mutuo con la vida saludable.

CUIDADO DE SÍ MISMO CUIDARME

Se trata de todas las medidas que se toman individualmente para el cuidado de uno mismo como gestor del autocuidado. Esta dimensión se trabaja a nivel personal con estudiantes, desarrollando comportamientos tales como una alimentación sana, respeto y cuidado por el propio cuerpo, actividad física equilibrada, el cuidado del sueño y de la salud mental, el manejo del estrés, entre otros (Romagnoli y Valdés, 2011).

En otras palabras, la convivencia escolar es más compleja que el mero cumplimiento de las normas establecidas en los reglamentos y es, en efecto, una experiencia de aprendizaje. Tal como lo indica Mineduc (2013), la convivencia escolar es un aprendizaje comprendido en el currículum y, en tal calidad, se debe identificar, planificar y evaluar como cualquier otro aprendizaje o contenido. Por lo tanto, se enseña y se aprende a convivir.

Por consiguiente, la convivencia escolar debe ser pensada como un proceso socioeducativo en el que se consideran las percepciones y actitudes que tienen los miembros de una comunidad educativa respecto a la construcción conjunta de un ambiente respetuoso, organizado, seguro y protector, donde las normas colectivas sean claras, conocidas y respetadas por todos, favoreciendo así el bienestar y el desarrollo socioafectivo de sus estudiantes.

3.4 OTROS PLANES DE GESTIÓN EDUCATIVA

La reforma educativa establece la implementación de planes adicionales que apuntan al desarrollo estudiantil integral. Los planes descritos en la Figura 6 deben ser integrados a la gestión educativa como parte del proceso de mejoramiento continuo y pueden incluir, de manera transversal, una mirada preventiva frente al consumo de alcohol y otras drogas:

Figura 6
Otros planes de gestión educativa

Plan	Sentido o función
Formación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en un conjunto de conocimientos y actitudes que se promueven entre niños, niñas, adolescentes y personas adultas, que permite una integración efectiva a la vida en sociedad, contribuyendo así a la cohesión social.
Sexualidad, afectividad y género	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta para el diseño de una estrategia que permita que estudiantes adquieran progresivamente criterios para conducir sus proyectos de vida, cuidar de su salud y favorecer el conocimiento de sí mismos, y, de este modo, comprendan la etapa del desarrollo que están viviendo integrando la afectividad y sexualidad con responsabilidad, la inclusión y el respeto a la diversidad sexual, social y cultural. Se incluye el enfoque de género por la importancia que tiene en las relaciones humanas.
Plan de apoyo a la inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende un conjunto de acciones que apunten a la construcción de comunidades educativas como espacios de aprendizaje, encuentro, diálogo y reconocimiento de la diversidad de quienes las integran, que construyen y enriquecen su propuesta educativa a partir de sus diferencias y particularidades y favorecen que todas y todos los estudiantes puedan desarrollar una trayectoria educativa relevante, pertinente y de calidad.
Plan de desarrollo profesional docente	<ul style="list-style-type: none"> • Establece que el director(a) de cada establecimiento, en conjunto con el equipo directivo y apoyo docente, debe implementar la «formación local para el desarrollo profesional» a través de planes aprobados por el sostenedor(a) y que «serán parte de los Planes de Mejoramiento Educativo». En diálogo con los respectivos PEI y PME, se busca instaurar procesos de mejora continua que involucren a los docentes de manera de examinar críticamente la práctica de aula y retroalimentarse a partir de esta.
Plan integral de seguridad escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en gestionar pedagógicamente la seguridad escolar (autocuidado y prevención de riesgos) a través del currículum y de la gestión institucional.

Fuente: adaptado de *Plan de Mejoramiento Educativo*, Mineduc, 2017.

CAPÍTULO 4

LIDERAZGO ESCOLAR

El liderazgo escolar es un concepto que ha adquirido relevancia en los procesos de reforma y mejoramiento de la educación y que ha mostrado su impacto sobre el desempeño escolar. El Informe McKinsey y la propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno del establecimiento educacional que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. El principal factor es la acción docente de su profesorado (Barber y Mourshed, 2007; Pont, Nusche y Moorman, 2008; citados por Bolívar, 2010).

La idea actual sobre liderazgo escolar surge en un contexto de cuestionamiento del tradicional modelo administrativo-burocrático del establecimiento respecto a su capacidad de llevar adelante procesos de mejora. Una acción directiva centrada en la gestión burocrática se vuelve insuficiente, si es que los establecimientos buscan como primera función garantizar el éxito educativo de todos sus estudiantes, ya que este ámbito queda únicamente sujeto a la labor del docente en su aula. Para que esto funcione, los directores deben crear el clima adecuado para que los docentes puedan avanzar en dicha tarea, supervisando los resultados y alentando el progreso (Bolívar, 2010).

Las deficiencias del modelo burocrático de gestión quedan de manifiesto ante la necesidad de contar con organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Para su proyección y sostenibilidad, las organizaciones deben tener la capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio, lo que en el caso de los establecimientos educacionales implica superar la planificación externa de los cambios para la mejora de la educación, y movilizar la capacidad interna de cambio (de los centros como organizaciones, de los individuos y grupos) para regenerar internamente la mejora de la educación (Bolívar, 2010).

La presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones y en el trabajo de los equipos docentes y, consecuentemente, en los resultados de aprendizaje del establecimiento. Por lo tanto, el liderazgo directivo se torna significativo para garantizar los aprendizajes de los estudiantes.

Cuando los conocimientos, habilidades y principios se combinan de manera adecuada en el ejercicio del liderazgo de los equipos directivos —y equipos de gestión, según el contexto y situación—, predisponen de manera positiva a la comunidad educativa, permitiéndoles responder a la contingencia escolar con una mirada a mediano y largo plazo y, por sobre todo, anticiparse a situaciones emergentes con criterios de gestión más eficaces.

4.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO ESCOLAR

El liderazgo escolar ha sido definido como la acción y capacidad de «movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela» (Liethwood, 2009, p. 20).

Así mismo, el liderazgo escolar se entiende como una acción deliberada de una o más personas para conducir a los miembros de la comunidad escolar en una ruta que busca la mejora en el establecimiento, tanto en el plano práctico como en el plano de las ideas, tomando las líneas propuestas como premisa para su acción (Bolívar, 2010).

El liderazgo escolar puede ser ejercido por personas que ocupan cargos formales de autoridad o por quienes desempeñan un rol de conducción de manera espontánea o no atribuido a su cargo (Liethwood, 2009).

De cualquier modo, el liderazgo escolar refiere a una relación entre la persona que lidera y la organización, donde el primero asume un rol de conducción y movilización (Liethwood & Jantzi, 2000). Este papel se centra en la construcción de un sentido colectivo respecto al devenir de la escuela y a su proyecto de desarrollo, que sea capaz de involucrar a toda la comunidad educativa y que tiene como norte la mejora de la calidad, lo que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación [CEPPE], 2009, p. 29).

El liderazgo no se consigue por la vía de la imposición, sino por medio de un proceso de legitimación, desarrollo de confianzas y vínculos certeros en la comunidad educativa. En definitiva, el ejercicio del liderazgo requiere de conocimiento mutuo de la comunidad, donde:

- las acciones que se desarrollen para materializar el proyecto educativo deben ser conducidas por procesos participativos;
- las propuestas y estrategias de trabajo contemplen acciones a corto, mediano y largo plazo, considerando que la comunidad necesita respuestas inmediatas para validar el ejercicio de liderazgo de directivos y equipos de gestión.

LIDERAZGO DISTRIBUIDO

El concepto de liderazgo distribuido es un enfoque que plantea la distribución del poder y posibilidades de relevar competencias y acciones de todos los estamentos y actores de la comunidad educativa. El liderazgo distribuido puede influir en transformaciones hacia el mejoramiento de prácticas educativas, motiva la desconcentración de la autoridad en la jefatura directiva y permite la autonomía de otros actores de la comunidad para el logro de los lineamientos del PEI, el currículum y la gestión de la convivencia escolar.

Se plantea que al interior de la organización existe una variedad de fuentes de liderazgo, creencias, acciones, interacciones e influencias reconocidas por quienes participan en ellas (Anderson, Moore, & Sun, 2009). De esta manera el liderazgo es visto como el potencial de la organización vinculado a su capital humano (Mineduc, 2015a, p. 42).



Oportunidades de trabajo colaborativo según dimensiones del modelo de gestión escolar

OPORTUNIDADES DE TRABAJO COLABORATIVO

- El material *Continuo Preventivo* de SENDA está orientado a fortalecer factores protectores y a desarrollar herramientas que favorecen la opción por prácticas saludables alejadas del consumo de sustancias. Implementa dos estrategias:
 - Educación parvularia: el material se sustenta sobre las Bases Curriculares de Educación Parvularia. Se articula en tres núcleos de trabajo: autonomía, identidad y convivencia.
 - Enseñanza básica y media: el material se sustenta sobre los ejes temáticos de la asignatura de Orientación de Mineduc.
- Directores, equipos de gestión y directivos requieren herramientas y fortalecer sus competencias para favorecer el desarrollo personal y social de sus estudiantes. SENDA, asesora a los establecimientos educacionales por medio de orientaciones técnicas y para incorporar estrategias de prevención, capacitación y formación para todos los miembros de la comunidad educativa.
- La convivencia escolar da cuenta de las relaciones entre los miembros de las comunidades educativas y también debe abordar el fenómeno del consumo de sustancias. Para ello, requiere un enfoque amplio e integral, e implementar estrategias preventivas capaces de impactar a toda la comunidad educativa.
- Para mantener las acciones preventivas y asegurar los resultados de una estrategia preventiva adecuada para el establecimiento, las acciones y las estrategias preventivas deben incluirse en el PME y en el Plan de gestión de Convivencia Escolar, además de disponer de protocolos de actuación coconstruidos al interior de la comunidad educativa.
- Las oficinas comunales de SENDA desarrollan vínculos directos con los principales actores y organizaciones de la comunidad local y fomentan la participación para enfrentar el consumo de sustancias en los territorios.
- Los equipos de SENDA gestionan la implementación local de programas preventivos, articulan y desarrollan directamente actividades para prevenir el consumo de alcohol y otras drogas, abordando las necesidades estudiantiles y contribuyendo a superar las condiciones particulares de riesgo social.

Fuente: elaboración propia.

Desde este enfoque, quienes tienen un rol de autoridad en los establecimientos educacionales deben propiciar espacios de participación con el fin de potenciar el liderazgo de la comunidad educativa para la consecución de los objetivos y la materialización de los sellos educativos y del proyecto institucional. Es decir, quienes forman parte de la comunidad educativa se distribuyen el poder, la responsabilidad y la toma de decisiones, entendiendo que se trata de un proceso pedagógico para el ejercicio de la ciudadanía.

El liderazgo distribuido pone el foco en los procesos colaborativos y de codesempeño —esto es, en la interdependencia de las relaciones basadas en la reciprocidad—, con el fin de que las prácticas que se desarrollen al interior del establecimiento sean participativas y se materialice el proyecto común, creando una cultura donde la construcción de conocimiento se genere colectivamente, fortaleciendo la autonomía de las comunidades y alejándose de la dependencia al líder (Harris, 2008).

Para que el liderazgo distribuido pueda desarrollarse en los establecimientos educacionales, sus prácticas pueden reformarse y adaptarse mediante la creación de redes intermedias de trabajo con otros —entre docentes, organizaciones internas, asistentes de la educación, estudiantes y las instituciones— que trabajan al interior del establecimiento. La idea es que estas redes se fortalezcan por medio de procesos socioeducativos participativos, generando y asimilando nuevos espacios de responsabilidad.

En esta perspectiva se destaca particularmente la contribución que realizan los profesores a la institución mediante el liderazgo docente. «Las oportunidades de aprendizaje colaborativo entre los docentes son la principal actividad para la expansión del liderazgo, ya que estas permiten aprender juntos, construir

significados y conocimientos en forma colaborativa y colectiva» (Harris, 2008, p. 28). La implementación de proyectos organizados por los equipos docentes posibilita la autonomía y la construcción de una cultura colaborativa, donde cada sujeto de la comunidad enseña y aprende. Este contexto, —que permite tomar otros roles y responsabilidades y desplegar múltiples habilidades y destrezas— afianza las relaciones y el sentido de pertenencia y de domicilio de las prácticas educativas que los profesores desarrollan.

La incorporación de más personas a los procesos de liderazgo no implica que los directivos dejen de ejercer este rol en el ámbito institucional, ya que los docentes requieren de orientaciones estratégicas y liderazgo, al igual que toda la comunidad.

Una comunidad educativa donde sus actores se involucran, donde se valoran los procesos que desarrolla cada uno de ellos (desde las responsabilidades y el rol que cada uno cumple y adquiere), permite cimentar una comunidad cohesionada, inclusiva y colaborativa, lo que favorece la construcción de una cultura preventiva que tiene en común el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

4.2 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR

La gestión y el liderazgo escolar son elementos claves para asegurar la calidad de la educación y movilizar cambios que promuevan soluciones a los problemas que enfrentan los centros educativos (Bolívar, López, y Murillo, 2013). Ambas impactan directamente en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños, niñas y jóvenes (Horn y Marfan, 2010).

Gestión escolar y liderazgo escolar tienen diferentes significados.

En términos generales, la gestión es entendida como la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas para lograr objetivos y asumir la responsabilidad de la calidad de los resultados (Sepúlveda, Lagomarsino y Romero, 2006). La gestión incide en los procesos organizacionales, en su sinergia y en su sostenibilidad, considerando que involucran una cultura común y expectativas que transforman a toda la comunidad en responsable por su contribución al resultado y por los logros colectivos (Liethwood, 2009).

Por su parte, las definiciones de liderazgo escolar han sido claras en distinguir este concepto de aquellas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización y plantean que, si bien los establecimientos deben asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, el liderazgo supone ir más

lejos, induciendo a los equipos a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas (Bolívar, 2014; Robinson, 2009 citado por CEPPE, 2009).

Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar se comprende como un fenómeno más amplio y complejo, que trasciende a los equipos directivos. Por tanto, no existen protagonistas del cambio y de la instalación de una cultura preventiva, sino más bien responsabilidades que están mediadas por el rol que cumple cada miembro de la comunidad educativa.

Aunque liderazgo y gestión escolar son métodos de actuar complementarios y necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, mientras el liderazgo lo hace de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico (Uribe, 2005).

Los actuales desafíos de la educación chilena suponen entender el establecimiento educacional como una organización vinculada con la comunidad, por lo tanto, los equipos directivos y docentes —junto con gestionar y administrar la institución escolar— deben dar una visión de contexto a cada una de las estrategias y acciones que desarrollan (ver Figura 7).

Figura 7

Diferencias entre gestión y liderazgo escolar



Fuente: adaptada de *El Liderazgo docente en la construcción de la Cultura Escolar de Calidad: Un desafío de orden superior*, Uribe, 2005.

Una gestión escolar óptima (eficaz y eficiente) conlleva algunas acciones, entre ellas, diagnosticar, priorizar, planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de estos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados. No obstante, lo cierto es que dichas acciones carecerían de sentido si no existe un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer del establecimiento con una visión de futuro y en un marco de actuación ético.

En otras palabras, es necesario que el liderazgo escolar genere espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad educativa.

4.3 LIDERAZGO Y GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA, APORTES DESDE LA MIRADA DE REDES

Al implementar estrategias de prevención del consumo de alcohol y otras drogas, el establecimiento educacional se observa como parte de un contexto social y de un territorio particular. En ese sentido, la gestión escolar preventiva y las prácticas de liderazgo escolar deben considerar el análisis y la gestión de las redes de apoyo.

La gestión de los recursos existentes en la comunidad y en el territorio —y la proyección de nuevas posibilidades de coordinación— requieren de un liderazgo escolar presente y vinculado al tejido social, que movilice a los diferentes sujetos, instituciones y organizaciones a ser parte del proyecto educativo.

La nueva visión de la experiencia educativa —con una mirada integral y sistémica— considera y trabaja con la complejidad que caracteriza la interdependencia del establecimiento educacional con el contexto social en el que se instala. Se requiere, por tanto, de una escuela de puertas abiertas,

donde la interrelación con el contexto se presente como una oportunidad para la construcción de comunidades con una cultura preventiva, ya que se reconoce el impacto que el contexto produce en los aprendizajes y en las formas de interacción y de cuidado. En otras palabras, se entiende que 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 (SENDA, 2017).

El contexto escolar es la instancia más cotidiana de interacción de niñas, niños, adolescentes y jóvenes entre pares y también con el mundo adulto significativo, distinto a sus familias. Por lo tanto, el contexto escolar es una oportunidad para integrar un amplio abanico de experiencias formativas en la convivencia. La interacción estudiantil con una red más amplia de relaciones, gestionadas por el establecimiento educacional, implica construir de manera progresiva y acompañada un entorno sociocultural que movilice aprendizajes asociados a valores y normas sociales de cuidado y protección.

Para que el proceso de apertura del establecimiento educacional al entorno sociocomunitario sea efectivo y logre trascender las actividades o acciones aisladas de coordinación o trabajo con algunos agentes de la comunidad, es necesario incorporar una mirada de redes que se orienta a buscar y definir las formas más eficientes de posicionar el establecimiento como un nodo (punto o actor de la red) relevante para la colaboración y cooperación entre los distintos actores del bienestar en el territorio (SENDA, 2017, p. 9).

Las dimensiones ciudadanas, sociales y comunitarias de la formación toman consistencia cuando son practicadas en espacios reales y atingentes a las

características de los territorios en los que cada estudiante desarrolla su proyecto de vida. Así, la vinculación con el medio supone no solo mejorar el acceso a otros espacios de bienestar —por ejemplo, mejorar el vínculo con el consultorio o la biblioteca municipal—, sino también enriquecer los procesos formativos que impulsa el propio establecimiento.

Vincular el establecimiento educacional con el contexto y generar redes de apoyos institucionales e individuales son acciones que forman parte de la gestión escolar preventiva. Este proceso debe ser liderado por el propio establecimiento con el fin de asentarse como un agente preventivo y protector en su territorio, capaz de dar respuestas de manera autónoma y eficiente a su comunidad.

4.4 ACTORES DEL LIDERAZGO ESCOLAR

En Chile, el liderazgo de la educación escolar recae en dos actores fundamentales: equipos directivos y consejo escolar. En los últimos años, dentro de los procesos de reforma educacional, el desarrollo de equipos directivos y consejo escolar ha estado orientado a la mejora del aprendizaje y a la gestión integral de los establecimientos educativos.

A continuación, se presenta un breve contexto de los marcos de acción definidos por el Ministerio de Educación respecto a los equipos directivos y al consejo escolar.

EQUIPOS DIRECTIVOS

Siguiendo la tendencia internacional, Chile ha avanzado en el desarrollo de políticas dirigidas a los equipos directivos y ha promovido la dimensión instruccional de su trabajo (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2012).

El estudio *Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile* (CEPPE, 2011), realizado en 650 escuelas básicas urbanas de todas las dependencias administrativas, plantea algunas claves comprensivas para interpretar la realidad de la gestión escolar en el país:

- Los equipos directivos en Chile no focalizan prioritariamente su función en el ejercicio de prácticas de liderazgo pedagógico.
- Las prácticas de liderazgo centradas en los docentes son diversas y distintas según la etapa de desarrollo del establecimiento (normalización hacia el impacto efectivo).
- La vinculación personal y emocional entre directores y docentes juega un rol fundamental para el ejercicio del liderazgo.

Los resultados del estudio muestran que establecimientos educacionales con buenos resultados tienen directores o directoras que logran alinear el trabajo de la escuela en función del mejoramiento académico; son conscientes de la multiplicidad de tareas que involucra su rol, pero priorizan aquellas donde inciden en términos estratégicos, y desarrollan prácticas dirigidas a incrementar las capacidades pedagógicas de sus profesores. Son directores que potencian su rol de «orquestadores», impulsando la participación y

compromiso de todos los actores involucrados con el establecimiento y su proyecto educacional (Weinstein y Marfán, 2012).

CONSEJO ESCOLAR

La constitución del consejo escolar en los establecimientos educacionales es considerada una oportunidad para hacer de la escuela y el liceo un espacio de formación ciudadana, que acoja la diversidad e integre las opiniones y necesidades de sus miembros, enriqueciendo así su proyecto educativo (Mineduc, 2012b).

En efecto, el consejo escolar puede convertirse en un espacio que posibilita la participación en la gestión de un establecimiento educacional, que piensa de manera conjunta sus diferentes campos de acción y, a la vez, asume responsabilidades respecto a ellos. Esta orgánica propuesta por el Ministerio de Educación puede actuar como mecanismo de vinculación con el entorno, dando respuesta a una de las referencias centrales en el éxito de una política de gestión y liderazgo educativo.

La activación de este tipo de organización al interior del espacio educativo propende a «la participación activa e intencionada de todos los actores de la comunidad en el fortalecimiento de la convivencia escolar, la construcción de confianzas y el logro colaborativo de los objetivos institucionales del establecimiento educacional» (Mineduc, s.f., p. 8).

La Ley de Jornada Escolar Completa Diurna (Ley N° 19.979, 2004) crea los consejos escolares para todos los establecimientos subvencionados del país. Su formación es obligatoria, por lo que no se podrá prohibir su constitución.

El consejo escolar tiene atribuciones de tipo consultivo, informativo y propositivo y, si así lo determina el sostenedor, podrá ser también resolutivo. La Figura 8 describe las atribuciones del consejo escolar de acuerdo a la norma que los reglamenta (Decreto N° 24, 2005).

Figura 8
Atribuciones del consejo escolar

Debe ser informado sobre:

- Los logros de aprendizaje de los estudiantes. La directora o el director del establecimiento deberá informar, a lo menos semestralmente, acerca de los resultados de rendimiento escolar o mediciones de la calidad de la educación, obtenidos por el establecimiento.
- Los informes de las visitas de fiscalización de Mineduc.
- Los resultados de los concursos para docentes, profesionales de apoyo, administrativos y directivos, en los establecimientos municipales. El director pondrá a disposición del consejo escolar los resultados de las etapas del proceso de selección en su primera sesión, luego de publicados los resultados de estos concursos.
- El presupuesto anual de todos los ingresos y gastos del establecimiento, en los establecimientos municipales. Para estos efectos, el sostenedor del establecimiento entregará, en la primera sesión de cada año, un informe detallado de la situación financiera del establecimiento, pudiendo el consejo escolar hacer observaciones y pedir las aclaraciones que estime necesarias.
- El informe de ingresos efectivamente percibidos y de los gastos efectuados. Esta información la entregará el sostenedor cada cuatro meses, debiendo especificar detalle de cuentas o ítem.

Debe ser consultado sobre:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI)
- Programación anual y actividades extracurriculares
- Metas del establecimiento y proyectos de mejoramiento propuestos
- Informe escrito de la gestión educativa del establecimiento que realiza anualmente el director o directora, antes de ser presentado a la comunidad educativa
- Elaboración y modificaciones al reglamento interno del establecimiento, sin perjuicio de la aprobación del mismo, si se le hubiese otorgado esa atribución

Fuente: *Reglamento de Consejos Escolares*, Decreto N° 24, 2005.

A partir de esta normativa, el consejo escolar se constituye como una instancia formal y una plataforma de participación de todos los actores de la comunidad escolar, con el objeto de mejorar la calidad de la educación y los logros de aprendizaje.

Respecto a la prevención del consumo de sustancias, el consejo escolar también es una instancia para diagnosticar los requerimientos contextuales y los vínculos posibles de trabajar —a corto y mediano plazo— para la inclusión de propuestas preventivas. Por consiguiente, es atingente que el consejo escolar sea la instancia encargada de liderar el proceso de problematización, priorización y diseño de planes para promover la prevención del consumo de sustancias y para incorporar estrategias preventivas de más largo aliento en el Plan de Mejoramiento Educativo.

4.5 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR

Para caracterizar el liderazgo escolar debemos observar un conjunto de prácticas que revelan las capacidades para resolver conflictos y adaptarse de manera permanente a los cambios. A la vez, es necesario considerar que dichas prácticas se construyen en un determinado contexto, por lo que toda práctica tiene un domicilio que transversaliza la toma de decisiones frente a la realidad.

Como hemos visto, las prácticas de liderazgo están mediadas tanto por el modelo de gestión del establecimiento como por el tipo de liderazgo, ya que intervienen las condiciones culturales de dicha comunidad. Es decir, la práctica se constituye a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005).

Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar es una práctica del mejoramiento que supone un estado de alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación, que pone a disposición del establecimiento educacional el conocimiento, las habilidades, los principios y los valores de la comunidad.

Las prácticas deben considerarse como un componente necesario —pero no suficiente— del repertorio de un liderazgo exitoso. Las prácticas que se presentan a continuación han sido identificadas en un número importante de estudios a gran escala como aquellas comunes a liderazgos exitosos (Liethwood, 2009):

PRÁCTICA DE LIDERAZGO ESCOLAR: ESTABLECER RUMBOS

¿Qué es?	Ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y de sus metas que pueda traducirse en un propósito o una visión.
¿Cómo se materializa?	<ul style="list-style-type: none">• Se identifica y articula una visión. Los líderes educativos ayudan a identificar nuevas oportunidades para el establecimiento educacional y articulan una visión de futuro capaz de inspirar a la comunidad.• Se fomenta la aceptación de metas grupales. Se fija un rumbo, alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas. Las personas se sienten motivadas por metas que consideran convincentes, desafiantes y factibles.• Se generan altas expectativas de rendimiento. Los líderes ayudan a fijar un rumbo a través de acciones que demuestran sus altas expectativas de calidad y alto rendimiento por parte del equipo educativo. Estas expectativas ayudan a los miembros de la organización a visualizar el carácter desafiante de las metas fijadas y, a la vez, a entender claramente que las expectativas son alcanzables.

PRÁCTICA DE LIDERAZGO ESCOLAR: DESARROLLAR CAPACIDADES

<p>¿Qué es?</p>	<p>Los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización (Lord & Maher, 1993). En los establecimientos educacionales, esta habilidad depende en parte del conocimiento de los líderes sobre el núcleo técnico del aprendizaje y la enseñanza; se le denomina también «liderazgo pedagógico».</p>
<p>¿Cómo se materializa?</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se ofrece estímulo intelectual. Los líderes educativos ayudan a generar las preguntas e ideas que producen un cambio en las personas, incitando al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su reformulación. Los líderes ofrecen estímulo intelectual y brindan oportunidades para conversaciones profundas sobre enseñanza y escolarización, proporcionan recursos de información, apoyan programas bien organizados de desarrollo profesional e introducen nuevas ideas sobre el establecimiento educacional.• Se entrega apoyo individualizado. Los líderes educativos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales. Esto le asegura al equipo educativo que los problemas que surgirán en el contexto del cambio de sus prácticas serán tomados en cuenta y que se les brindará apoyo.• Se provee un modelo apropiado. Los directores ejercen su liderazgo para desarrollar a las personas estableciendo ejemplos a seguir consistentes con los valores y las metas de la organización.

PRÁCTICA DE LIDERAZGO ESCOLAR: REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué es?	<p>Los líderes educativos exitosos desarrollan sus establecimientos educacionales como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes.</p>
¿Cómo se materializa?	<ul style="list-style-type: none">• Se fortalece la cultura escolar. Los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.• Se modifican estructuras organizacionales. Los líderes rediseñan las estructuras organizacionales a través de cambios en los equipos y en las tareas asignadas, la calendarización y el diseño del tiempo, los procedimientos operativos rutinarios y el uso de tecnologías y otros recursos materiales, elementos todos que pueden dificultar o facilitar el rendimiento personal y el cumplimiento de metas organizacionales.• Se construyen procesos colaborativos. Los líderes trabajan para aumentar el rendimiento de la institución, brindándole al equipo educativo oportunidades para participar en la toma de decisiones sobre temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial.

4.6 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR PARA UNA CULTURA PREVENTIVA

El enfoque preventivo en el espacio escolar está orientado al desarrollo de competencias preventivas y contribuye a crear proyectos educativos protectores. Más allá de apuntar a objetivos técnicos (instrumentales, parciales y fragmentados), las competencias preventivas pueden aportar en la mejora del aprendizaje y en el desarrollo estudiantil armónico, con mejores plataformas de inserción en el mundo contemporáneo y capaces de enfrentar los actuales desafíos.

Trabajar en el ámbito escolar implica comprender el proceso educativo en su complejidad, donde el éxito y los logros en educación no están determinados solo por el rendimiento escolar y otros factores equivalentes.

La evaluación del éxito de un proceso formativo debe incluir:

- El análisis de las relaciones que se establecen entre gestión escolar y aprendizaje en un sentido amplio de las competencias y desempeños a lograr.
- Las relaciones con la comunidad y sus actores relevantes.
- Las vinculaciones de estas dinámicas con las políticas educativas, entre ellas, la prevención del consumo de alcohol y otras drogas.

Los equipos directivos son quienes lideran, coordinan y llevan el pulso de dichos procesos y son, en consecuencia, agentes claves para insertar una cultura preventiva en el establecimiento educacional.

A partir de los aspectos que configuran una cultura para la prevención del consumo de alcohol y otras drogas, se propone una estrategia de liderazgo escolar para desarrollar cuatro dimensiones. Cada una de estas dimensiones operacionaliza las prácticas de liderazgo para la gestión escolar preventiva, tal como se detalla a continuación:



DISEÑO Y ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE PARTICIPACIÓN

La construcción de una cultura preventiva requiere de estructuras organizacionales que consideren el involucramiento de todos los actores de la comunidad en la prevención del consumo de sustancias, requiere además de espacios de participación en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan (SENDA, 2014).

¿Cómo se materializa?

Legitimar a los diferentes miembros de la comunidad educativa en su rol de agentes activos de los procesos prevención del consumo de alcohol y otras drogas.

Facilitar procesos colaborativos entre los diferentes actores mediante espacios de diálogo y escucha efectiva.

Implementar instancias de participación para abordar y tomar decisiones respecto a la prevención del consumo de alcohol y otras drogas. Estas instancias deben ser parte de la estructura formal de los establecimientos (como el consejo escolar) y asumir el rol de movilización de la comunidad educativa hacia una cultura preventiva. Asimismo, estas instancias deben cumplir un rol de monitoreo de los planes de acción en esta materia.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA REALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

La construcción de una cultura preventiva requiere conocer la realidad escolar por medio de un diagnóstico sobre consumo de alcohol y otras drogas, que permita desarrollar acciones y estrategias de prevención pertinentes. Los agentes del liderazgo escolar deben comprender, analizar y utilizar los datos recopilados para la toma de decisiones, además de generar los datos necesarios para el monitoreo de la gestión del cambio y el cumplimiento del plan de mejoramiento.

¿Cómo se materializa?

Desarrollo de procesos sistemáticos de autoevaluación y diagnóstico respecto al consumo de alcohol y otras drogas en el establecimiento y de los aspectos vinculados a la prevención.

Comprensión, análisis y utilización de los datos recopilados para tomar decisiones educativas.

Recopilación continua de indicadores de resultados de los procesos preventivos llevados a cabo en el establecimiento.

Entregar información a la comunidad educativa para generar procesos de análisis participativos.

Sistematización de las experiencias preventivas a lo largo del año escolar.

ESTABLECER LÍNEAS DE ACCIÓN

La construcción de una cultura preventiva requiere que el grupo desarrolle una comprensión compartida sobre el consumo de alcohol y otras drogas, relevar el rol de la comunidad educativa en la prevención, así como el desarrollo de estrategias preventivas y resultados esperados.

¿Cómo se materializa?

Promover que la comunidad educativa comparta e instale en la práctica cotidiana la visión del establecimiento sobre prevención del consumo de alcohol y otras drogas, implementando un lenguaje, valores, principios, normas y procedimientos propios de una cultura preventiva común.

Incorporar el tema preventivo en el PME o desarrollar planes de acción para desarrollar una estrategia de prevención, definiendo metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos. Esto implica, entre otros aspectos:

- establecer normas (formales e informales) para promover la prevención en el espacio educativo,
- definir planes con acciones preventivas a mediano y largo plazo,
- determinar propuestas de protocolos de acción explícitas frente al consumo que apunten a acompañar a estudiantes vinculados a situaciones de consumo.

El equipo directivo difunde el plan de acción preventivo —o su inclusión en los instrumentos de planificación propios del establecimiento—, asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo y plantea una visión compartida de la comunidad respecto a sus prioridades y metas.

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y AMBIENTE CULTURAL CON MAYOR CONOCIMIENTO EN LA TEMÁTICA PREVENTIVA

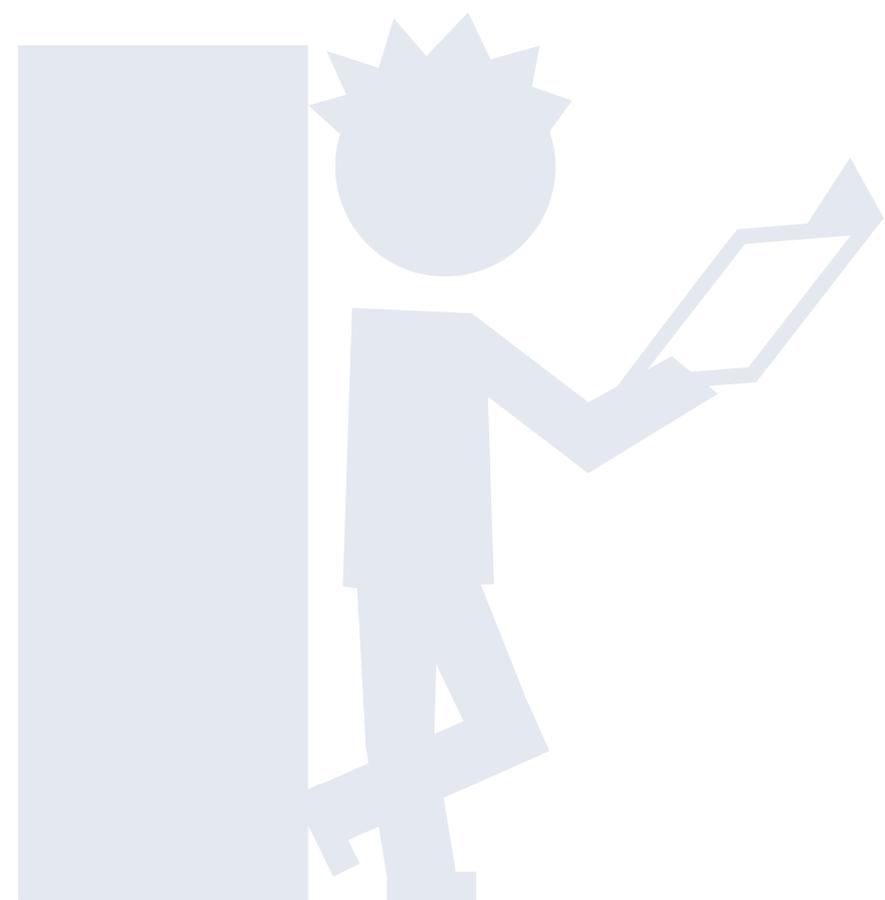
La construcción de una cultura preventiva requiere el desarrollo de capacidades, conocimiento y motivación de sus integrantes. Para ello, los propios agentes del liderazgo escolar necesitan contar con un adecuado conocimiento y manejo sobre prevención del consumo de alcohol y otras drogas.

¿Cómo se materializa?

Ofrecer estímulo intelectual sobre prevención del consumo de alcohol y otras drogas brindando información y oportunidades para conversaciones profundas, apoyando la implementación de programas preventivos e introduciendo nuevas ideas sobre el establecimiento y su rol en el desarrollo de trayectorias de vida. A través de estas acciones, se generan las preguntas y reflexiones que producen un cambio en las personas y se incita al equipo educativo a examinar supuestos acerca de su trabajo y a repensar su formulación.

Implementar actividades formativas concretas para desarrollar capacidades, –tales como talleres sobre prevención del consumo de sustancias y sensibilización– para diferentes actores de la comunidad educativa. En estas instancias se deben informar también las acciones preventivas que el establecimiento implementa, si estas se incluyen en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar, la definición de protocolos de abordaje y todas aquellas acciones que permitan contar con una comunidad fortalecida y disponible para prevenir el consumo de alcohol y otras drogas en el establecimiento.

Los equipos directivos manifiestan altas expectativas en el desempeño de los actores de la comunidad educativa respecto a sus capacidades para construir una cultura preventiva. En el caso de establecimientos vulnerables, los equipos directivos reconocen la capacidad de la comunidad educativa de luchar contra la estigmatización y alcanzar resultados esperados, maximizando la gestión de recursos internos y externos.



SEGUNDA PARTE

ESTRATEGIAS PARA LA
GESTIÓN ESCOLAR PREVENTIVA

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS

Prevenir el consumo de alcohol y otras drogas en la comunidad educativa es un objetivo amplio para el cual se pueden idear y seguir distintos caminos.

Las siguientes estrategias metodológicas son complementarias entre sí:

- **Sensibilizar al equipo directivo del establecimiento en temáticas de prevención.**

Es fundamental que el equipo directivo lidere los procesos de gestión escolar preventiva y apoye a los docentes en sus procesos de planificación asociados a este tema.

- **Capacitar la mayor cantidad posible de docentes y miembros de la comunidad educativa en el uso de materiales de prevención.**

Mientras más personas de la comunidad educativa estén involucradas, las implementaciones de programas de prevención tendrán mayor impacto en los estudiantes.

- **Definir distintos espacios en el currículum para implementar programas o acciones preventivas.**

Se deben planificar los tiempos y los recursos para poner en marcha programas y acciones preventivas durante el período académico.

- **Generar redes de colaboración con personas claves dentro del establecimiento.**

Las redes son fundamentales para implementar programas o acciones preventivas y coordinar tareas como: difundir iniciativas que se aplicarán en el establecimiento, gestionar espacios y tiempos, convocar la participación en capacitaciones o desarrollar actividades complementarias en recreos u otros espacios.

- **Involucrar progresivamente a los padres, madres y apoderados.**

Los adultos son actores fundamentales para la prevención del consumo de sustancias, por tanto, deben ser parte de las actividades propuestas por la comunidad educativa para sensibilizarlos y movilizarlos en torno a la temática preventiva.

- **Otorgar especial atención a docentes y asistentes de la educación.**

Generalmente son las personas encargadas de la implementación directa, tanto con estudiantes como con apoderados. Los docentes y asistentes de la educación son claves para darle sentido al proceso consensuado y sistemático de implementación colaborativa, pues ellos desarrollan los procesos pedagógicos y formativos en aula.

La implementación de estrategias de prevención en el espacio educativo conlleva algunas consideraciones adicionales:

- **La estrategia se difunde.**

Es crucial sensibilizar a la comunidad educativa con relación al desarrollo de estrategias de prevención y difundir la implementación de los programas. Esto favorecerá el involucramiento de la comunidad en la ejecución.

- **La estrategia se inicia observando.**

Es conveniente realizar diagnósticos para identificar los factores protectores, los factores de riesgo y las oportunidades pedagógicas para un buen desarrollo de los programas y actividades preventivas en el establecimiento educacional.

- **La estrategia es a largo plazo.**

La prevención del consumo de sustancias supone construir y fortalecer de manera permanente una cultura preventiva, para lo cual se requiere una estrategia a largo plazo que involucre a todos los actores de la comunidad educativa.

Para apoyar estas tareas, SENDA pone a disposición de las comunidades educativas herramientas que favorecen la inclusión de la temática preventiva en los instrumentos del establecimiento educacional. Con estas herramientas se busca que las propias comunidades educativas —de manera autónoma— definan cómo abordar el fenómeno del consumo de alcohol y otras drogas, como un eje programático y como parte del desafío formativo.

Integrar a la cultura escolar una cultura de prevención supone un proceso socioeducativo y formativo cotidiano que se extiende más allá del aula. Este proceso implica necesariamente el ejercicio de identificar las necesidades y las oportunidades que presenta cada establecimiento educacional, a partir de las cuales es posible diseñar las estrategias de prevención. A la vez, se deben definir tiempos, fases, etapas y responsables.

Una etapa indispensable en la implementación de estrategias preventivas es sensibilizar a la comunidad educativa. Para ello, es necesario identificar actores claves que puedan participar en el análisis y reflexión en torno a la temática. La idea es relevar los sentidos y significados que la comunidad educativa otorga al fenómeno del consumo de alcohol y otras drogas, reconocer acciones desarrolladas en el pasado, identificar recursos con los que cuenta y formular propuestas de mejoramiento.

Si bien es fundamental incorporar transversalmente la promoción y la prevención del consumo de sustancias en los instrumentos del ámbito escolar, ella depende de las realidades que las comunidades educativas enfrentan. Siendo así, SENDA propone herramientas que favorecen la instalación progresiva de una gestión escolar preventiva en las escuelas para que efectivamente puedan alcanzar resultados en el ámbito de la prevención y en el bienestar de sus estudiantes.

La pertinencia de las estrategias y actividades que se proponen en este capítulo debe ser evaluada considerando los siguientes aspectos:

- Condiciones y características socioculturales del entorno donde se encuentra el establecimiento educacional.

- Condiciones y características del establecimiento educacional y su comunidad educativa.
- Condiciones y características de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes que pertenecen al establecimiento educacional.

5.1 PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE SENDA

Las estrategias de prevención de SENDA se definen de acuerdo a las necesidades de intervención que presentan las poblaciones donde se requiere abordar el consumo de alcohol y otras drogas. Las estrategias preventivas corresponden a cuatro niveles de prevención —ambiental, universal, selectiva e indicada (ver Figura 9)— y a partir de la articulación de estos niveles es posible configurar una respuesta integral y pertinente.

La **prevención ambiental** tiene por objetivo modificar las condiciones ambientales, culturales, sociales, físicas y económicas inmediatas que median las decisiones que toman las personas sobre el uso de alcohol y otras drogas.

La **prevención universal** está dirigida a toda la comunidad educativa, sin distinción de riesgo, y se orienta al desarrollo de culturas preventivas para evitar el consumo de alcohol y otras drogas o retrasar la edad de inicio del consumo.

La **prevención selectiva** está dirigida a grupos de estudiantes para evitar el consumo de alcohol y otras drogas, atendiendo a la confluencia de condiciones o factores de riesgo específicos.

La **prevención indicada** se dirige a estudiantes que presentan una alta confluencia de condiciones o factores de riesgo, atendiendo a sus características particulares de vulnerabilidad, para evitar el consumo de alcohol y otras drogas.

Figura 9
Niveles de prevención del consumo de alcohol y otras drogas



Fuente: elaboración propia.

En el proceso continuo de prevención, las acciones de promoción constituyen una estrategia de acercamiento a las comunidades e instituciones con las

cuales se pretende realizar un trabajo preventivo. Las acciones de promoción son complementarias al desarrollo de acciones preventivas en los distintos ámbitos de intervención (educacional, laboral y barrial).

Para que el trabajo de prevención del consumo de alcohol y otras drogas en espacios educativos sea efectivo, se requieren herramientas de intervención flexibles y adaptables a las diversas realidades de los establecimientos educacionales del país. Teniendo en cuenta estas diferencias, SENDA desarrolla programas y estrategias que buscan favorecer un ambiente escolar protector a través del fortalecimiento de factores protectores y el abordaje de los factores de riesgos que puedan enfrentar los estudiantes.

Los programas y estrategias preventivas de SENDA se articulan de la forma que muestra la Figura 10.

Figura 10
Esquema de relación entre programas y estrategias preventivas de SENDA



Fuente: elaboración propia.

Figura 11

Oferta de programas y estrategias de SENDA para comunidades educativas

Programas y estrategias	Tipo	Destinatario	Objetivo
Estrategia PrePara	Estrategia y material preventivo	Comunidad educativa y organizaciones de la red apoyo del establecimiento	Entregar herramientas al equipo directivo, Consejo Escolar, orientadores, docentes, padres, madres, adultos responsables, familias y otros miembros de la comunidad educativa para informarse y sensibilizarse en la temática de prevención.
Continuo Preventivo	Estrategia, material y programa preventivo	Estudiantes de todos los niveles y apoderados	Promover el autocuidado y el ejercicio ciudadano de una vida saludable para evitar el consumo de alcohol y otras drogas.
Manual de promoción del bienestar docente en establecimientos educacionales	Material	Comunidad educativa	Promover el bienestar docente a través de actividades orientadas a fortalecer su vocación por el aprendizaje, la formación integral de los estudiantes y la construcción de establecimientos educacionales más saludables para todos sus miembros.
Programa de Prevención en Establecimientos Educacionales (PPEE)	Programa que integra estrategias preventivas	Comunidad educativa	Desarrollar culturas preventivas en entornos educacionales a través de la instalación, desarrollo y fortalecimiento de competencias y capacidades colectivas que faciliten la gestión de espacios preventivos y protectores para sus estudiantes.
Programa Actuar a Tiempo (AAT)	Programa preventivo	Estudiantes entre 7° Básico y 4° Medio de establecimientos públicos	Evitar que adolescentes y jóvenes consuman alcohol y otras drogas o reducir los riesgos y daños asociados a este, a través del trabajo organizado y sistemático con las comunidades educativas.
Sistema Integral de Prevención en Establecimientos Educacionales (SIPEE)	Sistema que articula dos programas preventivos: PPEE y AAT	Comunidad educativa	Implementar todos los niveles de prevención en un establecimiento educacional, apuntando al desarrollo de una cultura preventiva y al fortalecimiento de un trabajo preventivo sustentable (individual, colectivo e institucional) que contribuya al bienestar de sus estudiantes.

Fuente: elaboración propia.

ESTRATEGIA PREPARA PARA COMUNIDADES EDUCATIVAS

PrePara es una estrategia de prevención del consumo de alcohol y otras drogas en comunidades educativas, cuyo objetivo es entregar herramientas para informar y sensibilizar en la temática de prevención al equipo directivo, consejo escolar, orientadores, docentes, padres, madres, adultos responsables, familias, estudiantes y miembros de la comunidad educativa. El establecimiento también puede utilizar esta estrategia y su material con otros adultos relevantes, organizaciones sociales o grupos que sean parte de la red apoyo del establecimiento, desde una mirada de vinculación con el medio.

La estrategia PrePara se desarrolla a través de capacitaciones en temáticas específicas dirigidas a la comunidad educativa. Los contenidos de este material son:

- Conceptos básicos de drogas
- Inclusión curricular
- Gestión escolar preventiva
- Ciclo vital y adolescencia
- Parentalidad positiva
- Interculturalidad y prevención
- Género y prevención

ESTRATEGIA CONTINUO PREVENTIVO⁴

El consumo de alcohol y otras drogas no es un problema que se resuelve únicamente desde la perspectiva del individuo, sino también en los círculos sociales en los que este se desenvuelve. Por esta razón, las intervenciones preventivas con estudiantes deben apuntar al individuo —potenciando habilidades, conocimientos y actitudes—, pero también deben promover los factores protectores a nivel de curso, establecimiento educacional y familias.

La estrategia Continuo Preventivo se orienta a la prevención universal del consumo de sustancias y apunta a construir un entorno educativo protector con la contribución de todos los actores involucrados. Su objetivo es promover el autocuidado y el ejercicio ciudadano de una vida saludable para evitar el consumo de alcohol y otras drogas, mediante la definición de creencias acerca de la salud, la búsqueda del bienestar en la vida cotidiana, la evaluación crítica de lo que ofrece la sociedad y el entorno y la participación activa en la promoción de estos elementos.

La estrategia se desarrolla a través de sesiones de trabajo dirigidas a estudiantes y a apoderados y se divide en los tres ciclos de enseñanza propuestos por el Ministerio de Educación:

- «Descubriendo el Gran Tesoro» para Educación Parvularia
- «Aprendemos a Crecer» para 1° a 6° Básico
- «La Decisión es Nuestra» para 7° Básico a IV° Medio

⁴ En el sitio web de SENDA está disponible un curso de formación *online* para la prevención del consumo de sustancias en establecimientos educacionales, que incluye el material del Programa Continuo Preventivo.

MANUAL DE PROMOCIÓN DEL BIENESTAR DOCENTE EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

El *Manual de promoción del bienestar docente en establecimientos educacionales* presenta estrategias y actividades orientadas a fortalecer la vocación de profesores y profesoras por el aprendizaje, la formación integral de sus estudiantes y la construcción de establecimientos educacionales más saludables para todos sus miembros.

PROGRAMA DE PREVENCIÓN EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES (PPEE)

El Programa de Prevención en Establecimientos Educacionales propone acciones de prevención universal y, de manera gradual, la incorporación de estrategias de prevención ambiental en los espacios educativos.

Desde el nivel de prevención universal, el programa se enfoca en la integración de estrategias orientadas al desarrollo y fortalecimiento de competencias y capacidades preventivas (personales y colectivas) de los miembros de las comunidades educativas, que faciliten la gestión de espacios preventivos y protectores para sus estudiantes.

Desde el nivel de prevención ambiental, el programa apunta al desarrollo y fortalecimiento de culturas preventivas en las comunidades educativas a través de estrategias orientadas a promover marcos normativos protectores (formales e informales) para la prevención de consumo de alcohol y otras drogas.

PROGRAMA ACTUAR A TIEMPO

El programa de prevención selectiva e indicada Actuar a Tiempo se dirige a estudiantes entre 7° Básico y 4° Medio de establecimientos públicos focalizados del país, con el objetivo de evitar el consumo o reducir los riesgos y daños asociados a este. El programa propone un trabajo organizado y sistemático para aumentar los factores protectores y disminuir los factores de riesgo de adolescentes y jóvenes que viven en contextos más vulnerables.

El programa contempla el desarrollo de planes de intervención individualizados con adolescentes y jóvenes que presentan factores de riesgo para el consumo de alcohol y otras drogas. Para ello, aplica un instrumento de tamizaje que permite seleccionar a los participantes y atiende particularidades de acuerdo a las necesidades y recursos que presenta cada adolescente o joven.

SISTEMA INTEGRAL DE PREVENCIÓN EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES (SIPEE)

El Sistema Integral de Prevención en Establecimientos Educativos articula las estrategias y actividades preventivas de la oferta programática SENDA para desenvolver todos los niveles de prevención en un establecimiento educacional: prevención universal, prevención ambiental, prevención selectiva y prevención indicada.

El SIPEE promueve en el espacio educativo el desarrollo de una cultura preventiva y el trabajo preventivo sustentable —a nivel individual, colectivo e institucional—, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los estudiantes. El sistema propone que cada establecimiento diseñe e implemente planes

de prevención a mediano y largo plazo. Para ello, se identifican tres ámbitos de trabajo y se presentan para cada uno de ellos actividades de prevención dirigidas a la comunidad educativa. Los tres ámbitos del SIPEE son:

- Gestión escolar preventiva
- Involucramiento escolar
- Vinculación con el medio social

El SIPEE considera dos momentos secuenciales:

- En un primer momento, SENDA implementa el Programa de Prevención en Establecimientos Educativos (PPEE) que propone acciones de prevención universal y, de manera gradual, incorpora estrategias de prevención ambiental.
- En un segundo momento, SENDA implementa el programa Actuar a Tiempo que realiza un trabajo específico de prevención selectiva e indicada con grupos del establecimiento educativo y con los estudiantes que lo requieran. Este programa permite abordar de manera más personalizada a grupos o estudiantes que presentan mayor riesgo de consumo de sustancias o que están en una situación de mayor vulnerabilidad.

5.2 PME PREVENTIVO

En el trabajo de prevención del consumo de sustancias en establecimientos educativos, uno de los mayores desafíos es incorporar estas estrategias en los instrumentos formales de planificación, de manera que la comunidad educativa incluya en su quehacer cotidiano la preocupación por el desarrollo de una cultura preventiva.

En tal sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta central. Específicamente, es conveniente que en el análisis de la fase estratégica del PME se incluyan los siguientes elementos:

- acciones preventivas posibles de realizar, y
- los aspectos críticos, los ámbitos de mejora y las fortalezas del establecimiento en torno a la prevención.

La idea es que el PME Preventivo favorezca la toma de decisiones participativas y el compromiso colectivo en la implementación de las estrategias de prevención diseñadas por la propia comunidad.

¿EN QUÉ CONSISTE LA METODOLOGÍA DE PME PREVENTIVO?

Se propone la realización de un taller para definir los proyectos, las estrategias y las acciones de prevención, e integrarlos en los instrumentos oficiales del establecimiento educativo, convocando la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa. El PME Preventivo supone el diálogo

entre distintos actores del establecimiento para analizar sus necesidades, prioridades y recursos desde una perspectiva de gestión global, sin centrarse exclusivamente en la prevención como un problema aislado.

Así, el desarrollo del PME Preventivo comprende los procesos educativos interrelacionados con la tarea preventiva, plantea estrategias preventivas sostenidas en el tiempo e incide positivamente en los procesos de aprendizaje a través de la gestión escolar preventiva.

TALLER PME PREVENTIVO

Participantes



El consejo escolar y quienes estén a cargo de la elaboración y del seguimiento del PME.

Objetivos



1. Definir acciones o estrategias preventivas que fortalezcan la construcción del PME en el establecimiento educacional.
2. Definir en qué área del PME y del Plan de gestión de Convivencia Escolar se debe integrar la temática preventiva para desarrollar factores protectores del consumo de drogas y, al mismo tiempo, fortalecer los sellos educativos del establecimiento.

Material de apoyo



Hoja de Trabajo N° 1 «Objetivos y dimensiones de PME Preventivo» (ver *Material de Apoyo*)

Duración



60 minutos

INSTRUCCIONES

- 1. Realice el primer ejercicio del taller:** presente a los participantes los distintos objetivos relacionados con las cuatro dimensiones del PME para que cada uno seleccione 2 o 3 de ellos, dependiendo de la cantidad de participantes. La lista de objetivos está disponible en la Hoja de Trabajo N° 1.

2. Cada objetivo debe estar escrito en una hoja, papel adhesivo o cartulinas sin indicar a qué dimensión corresponde.
3. Divida la pizarra o el papelógrafo en cuatro cuadrantes y anote el nombre de las dimensiones del PME como título de cada espacio:
 - **Convivencia escolar**
 - **Gestión de recursos y resultados**
 - **Liderazgo**
 - **Gestión pedagógica**
4. Cada participante lee los objetivos escogidos, señala a qué dimensión corresponden y pega el objetivo en la pizarra o en el papelógrafo, en la dimensión que ha identificado.
5. Invite a los participantes a contrastar lo que pusieron en la pizarra o papelógrafo, de acuerdo a la Hoja de Trabajo N° 1 que presenta los objetivos de cada dimensión. Si es necesario, reubique los objetivos en la dimensión correcta.
6. Una vez identificados los ámbitos y objetivos, forme grupos.
7. Cada grupo escoge los ámbitos y objetivos más importantes para el establecimiento educacional, usando los siguientes criterios:
 - pueden escoger un objetivo por cada dimensión, esto es, cuatro objetivos;
 - pueden escoger dos o tres objetivos que consideren más importantes, o
 - pueden elaborar sus propios objetivos relacionados con prevención y las dimensiones del PME.

- 8. Realice el segundo ejercicio del taller:** los grupos deben proponer acciones e indicadores para cada uno de los objetivos seleccionados.
- 9.** Para cada objetivo, el grupo escribe en un papel una acción y un indicador. Puede basarse en el formato de matriz que dispone Mineduc para la Fase Estratégica del PME.

Para la elaboración de las acciones, consideren los siguientes aspectos:

- **Nombre de la acción**
- **Descripción de la acción**
- **Fechas**
- **Responsable**
- **Recursos para la implementación de la acción**
- **Programa asociado**
- **Plan asociado**
- **Medios de verificación**
- **Financiamiento**

- 10.** Para finalizar, sistematice la información para que esta sea incorporada en el PME del establecimiento educacional.

5.3 PLAN DE GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y PLAN DE PREVENCIÓN

El establecimiento educacional puede incluir estrategias preventivas del consumo de drogas y alcohol en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar, en el caso de que ya cuente con experiencias de prevención en el espacio educativo. Si la temática preventiva es incipiente o no ha sido abordada de manera sostenida en el último tiempo, el establecimiento puede elaborar un Plan de Prevención de manera de incluir –en el mediano plazo– una estrategia preventiva transversal en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.

En cualquiera de los dos casos, es relevante destinar esfuerzos para incidir en los instrumentos y lógicas propias del establecimiento. El propósito es resguardar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para abordar temas transversales a la práctica educativa, como es la prevención del consumo de sustancias y otras conductas de riesgo.

Se describe a continuación una metodología participativa para desarrollar la temática preventiva en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar o en un Plan de Prevención.

Esta metodología consta de tres fases:



Esta metodología debe ser conducida por el Consejo Escolar o por algún grupo conformado para liderar la temática en el establecimiento. En el caso de esta segunda opción, es indispensable que este grupo se encuentre estrechamente vinculado al Consejo Escolar y al encargado o equipo de Convivencia Escolar. Se busca, en definitiva, facilitar la coordinación, la toma de decisiones y alcanzar los resultados propuestos en el menor tiempo posible.

FASE AUTODIAGNÓSTICA

La fase autodiagnóstica tiene el objetivo de identificar y reconocer competencias, recursos y factores de riesgo que puedan estar presentes al interior de la comunidad educativa.

Se realiza a través de un taller.

TALLER AUTODIAGNÓSTICO

Participantes



El Consejo Escolar y quienes lideren el tema preventivo en el establecimiento.

Objetivos



1. Recoger información descriptiva de cada establecimiento educacional en torno a las características de la comunidad educativa.
2. Entregar información para la inclusión de una estrategia preventiva en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar o para la elaboración de un Plan de Prevención.
3. Establecer una medición inicial que permita identificar avances en el desarrollo preventivo de los establecimientos educacionales al finalizar la implementación de la estrategia y programas preventivos.

Material de apoyo



Hoja de Trabajo N° 2 «Pauta de Entrevista para el Consejo Escolar» (ver *Material de Apoyo*)

Duración



60 minutos

INSTRUCCIONES

1. Presente la actividad: responderán de manera colectiva y consensuada una pauta de preguntas sobre prevención del consumo de alcohol y otras

drogas en el establecimiento. Se trata de un diagnóstico que permitirá, luego, emprender distintas estrategias preventivas sobre autocuidado, bienestar y desarrollo de una cultura preventiva.

2. Presente a los participantes la pauta de entrevista semiestructurada (Hoja de Trabajo N° 2) de preguntas cerradas y abiertas. Se trata de un diagnóstico para levantar información sobre experiencias de gestión escolar preventiva y sobre la vinculación del establecimiento con instituciones de la red local. Las dimensiones de la pauta son las siguientes:

- **Estrategias preventivas**
- **Capacitaciones preventivas**
- **Abordaje de la temática de alcohol y otras drogas**
- **Consumo de alcohol y otras drogas**
- **Protocolos de actuación**
- **Involucramiento de padres y apoderados**
- **Apoyo institucional**
- **Coordinación con instituciones de la red local**

FASE DE DISEÑO

La fase de diseño se desarrolla en una jornada de trabajo y tiene como objetivo construir una estrategia de prevención participativa, esto es, pensar, coordinar y organizar acciones, prácticas, procedimientos y políticas enfocadas al desarrollo de una cultura preventiva al interior de la comunidad, potenciando los recursos y los factores protectores con los que cuenta.

Si la comunidad educativa no está preparada aún para incorporar la prevención en los instrumentos formales del establecimiento, se propone realizar un Plan de Prevención (Hoja de Trabajo N° 3) para avanzar hacia una inclusión más transversal de la temática. La realización paulatina y participativa de estos procesos, liderados por el Consejo Escolar, podrá asegurar el diseño de un producto técnicamente coherente y pertinente a la realidad del establecimiento.

De acuerdo a los estándares mínimos de calidad establecidos por organismos internacionales⁵, una estrategia de prevención en un establecimiento educacional debiera atender las siguientes consideraciones:

- a.** Las intervenciones preventivas deben ser siempre parte de un sistema mayor.
- b.** Debe existir coordinación entre los distintos sectores y niveles involucrados.
- c.** Debe existir un compromiso de todas las partes para proveer los recursos adecuados.
- d.** Deben definirse claramente roles y responsabilidades de todos los involucrados.
- e.** Para el desarrollo de intervenciones multidimensionales se deben generar alianzas con organizaciones comunitarias e institucionales.
- f.** Las acciones deben sostenerse a mediano plazo (más de un año).

⁵ Nos referimos a National Institute on Drug Abuse (NIDA), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) y European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (EMCDDA).

JORNADA DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PREVENTIVA

Participantes	 <p>El Consejo Escolar y quienes lideren el tema preventivo en el establecimiento. Se sugiere realizar esta jornada en una sesión del Consejo Escolar.</p>
Objetivos	 <ol style="list-style-type: none">1. Priorizar las dimensiones a trabajar del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar de Mineduc.2. Diseñar estrategias de prevención enfocadas en las dimensiones priorizadas.
Material de apoyo	 <p>Hoja de Trabajo N° 4 «Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar» (ver <i>Material de Apoyo</i>) Hoja de Trabajo N° 5 «Ejemplos de actividades de prevención» (ver <i>Material de Apoyo</i>)</p>
Duración	 <p>90 minutos</p>

INSTRUCCIONES

1. Antes de esta jornada, es necesario revisar la información recogida en la fase autodiagnóstica.
2. Presente el objetivo de esta jornada: definir, de manera participativa, prioridades de las dimensiones de trabajo que tendrá la estrategia preventiva del establecimiento, considerando la información y el análisis del diagnóstico.

3. Utilice la Hoja de Trabajo N° 4 para priorizar las dimensiones, a través de alguna metodología adecuada a las características de los participantes que facilite el diálogo y la participación de todos. Antes, explique que se trata del documento *Dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* de Mineduc e introduzca algunos conceptos:

Dimensiones: corresponden a ámbitos temáticos claves de la gestión institucional y pedagógica que deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las dimensiones son:

- **Convivencia escolar**
- **Gestión de los recursos**
- **Liderazgo**
- **Gestión pedagógica**

Los procesos de estas dimensiones se vinculan para generar impactos positivos.

4. Invite a los participantes a definir las acciones de prevención que sean más relevantes para atender las dimensiones priorizadas.
5. Para orientar la definición y selección de actividades de prevención, se sugiere revisar la Hoja de Trabajo N° 5 que entrega ejemplos de actividades de prevención que pueden ser de utilidad para guiar al establecimiento educacional.
6. Una vez finalizada la estrategia de prevención, esta se debe difundir en la comunidad educativa en instancias formales con el fin de vincular a los distintos estamentos en el trabajo y comprometerlos en la implementación.

FASE DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO

En la fase de implementación y monitoreo, las acciones y estrategias preventivas se incorporan en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar o en un Plan de Prevención.

- 1.** La implementación de la estrategia de prevención debe resguardar permanentemente el adecuado desarrollo de las actividades, así como también el empoderamiento de la propia comunidad educativa para que ella misma asuma la responsabilidad de realizar las actividades.
- 2.** En la fase de implementación se debe asegurar la formación necesaria de los actores claves de la comunidad educativa que estarán a cargo del desarrollo de la estrategia de prevención. Asimismo, se deben detectar posibles nudos críticos que se puedan resolver rápidamente a través de estrategias de contingencia.
- 3.** El monitoreo, por su parte, corresponde a una actividad de evaluación respecto a la gestión del plan preventivo. Este trabajo debe ser realizado de manera conjunta con el Consejo Escolar.
- 4.** El monitoreo de la implementación del Plan de Prevención considera la revisión de los siguientes aspectos:
 - a.** Identificación de actividades consignadas en el plan y realizadas a la fecha
 - b.** Cumplimiento de plazos establecidos en el plan
 - c.** Logro de los objetivos propuestos
 - d.** Involucramiento de la comunidad educativa en las actividades

- e. Identificación de los principales obstaculizadores y facilitadores en la implementación de las actividades del plan
- f. Integración de las actividades al PME o a otros espacios de planificación del establecimiento

5.4 GRUPO MOTOR DE LA PREVENCIÓN

Para coordinar e implementar acciones preventivas en el establecimiento educacional es necesario conformar un equipo con actores clave de la comunidad escolar, que estén sensibilizados por la temática.

El grupo que liderará el proceso debe estar validado por la dirección del establecimiento y contar con el apoyo de la comunidad educativa. Sus integrantes asumirán ciertas responsabilidades y es deseable que manejen algún grado de poder en la toma de decisiones y tengan acceso a recursos necesarios para implementar las actividades preventivas. En ese sentido, puede contar con la participación de algún integrante del equipo directivo, ya sea de manera permanente o en espacios de toma de decisiones.

PRINCIPALES TAREAS DEL GRUPO MOTOR DE LA PREVENCIÓN

1. Liderar la implementación de las acciones preventivas y el cumplimiento de los objetivos planteados en la temática.

2. Conocer conceptos básicos de prevención en alcohol y otras drogas.
3. Liderar el levantamiento de información respecto a cómo se manifiesta el fenómeno del consumo en el establecimiento educacional y cuál es la percepción, necesidades y recursos con que cuenta la comunidad educativa para abordarlo.
4. Definir líneas de acción dentro de los planes estratégicos que se fija el establecimiento educacional (o en un plan de prevención específico para abordar la temática), en función a los aspectos priorizados.
5. Motivar la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en las actividades de prevención.
6. Monitorear y validar la implementación de las iniciativas de prevención planificadas, sistematizando sus resultados y retroalimentando a la comunidad educativa.

De acuerdo a la experiencia de SENDA, se distinguen dos modalidades para conformar el grupo que liderará las estrategias preventivas en establecimientos educacionales:

- **Liderazgo de un organismo formal y operativo dentro del establecimiento: el Consejo Escolar.** Esta instancia es una plataforma ideal para insertar de manera efectiva la participación de todos los actores de la comunidad escolar y, a la vez, transversalizar la temática preventiva como un aspecto relevante para asegurar de la trayectoria educativa y los logros de aprendizaje de los estudiantes. Es también un mecanismo para diagnosticar

los requerimientos para la inclusión de propuestas preventivas a corto y mediano plazo. Por consiguiente, es atinente que sea esta instancia la encargada de liderar el proceso de problematización, diseño y ejecución de una estrategia preventiva.

- **Conformar una nueva instancia coordinadora: la Mesa Educativa.**

Esta instancia se puede conformar con el objetivo específico de liderar los procesos de trabajo para la construcción de una cultura preventiva. Esta unidad debe estructurarse con criterios de participación amplia y representatividad de los distintos estamentos y actores de la comunidad educativa, entre ellos:

- Director(a) o representante
- Representante del Equipo Directivo
- Representante de los Docentes
- Representante de los Asistentes de la Educación
- Representante del Centro de Estudiantes
- Representante del Centro de Padres y Apoderados
- Encargado(a) de Convivencia

Se debe tener presente que los actores que participen en una mesa educativa deben tener efectivamente poder de decisión para liderar el trabajo preventivo, en representación de un estamento. De igual manera, y a fin de generar una estrategia integradora, se pueden incluir en la Mesa Educativa representantes otros agentes del Estado u organizaciones no gubernamentales que realizan trabajo de focalización en el territorio donde está ubicado el establecimiento.

Debido a las mayores atribuciones y al carácter formal y obligatorio del Consejo Escolar, este representa la instancia más adecuada para liderar el

desarrollo de la temática preventiva en el establecimiento. Si no es posible que se constituya como tal, es recomendable que la Mesa Educativa desarrolle su trabajo de manera muy vinculada al Consejo Escolar, visibilizando en esa instancia todos los aspectos relevantes para avanzar en el desarrollo de una cultura preventiva y actuando como un comité específico en la temática que informa y retroalimenta al Consejo Escolar.

ACTIVIDADES CONFORMACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GRUPO MOTOR

A continuación, se presentan tres actividades secuenciales orientadas al grupo motor de la estrategia preventiva en el establecimiento educacional:



**Actividad 1:
Conformación del
Consejo Escolar o
Mesa Educativa**

Se concreta mediante una sesión específica o taller que marque el inicio de su trabajo en la temática preventiva.



**Actividad 2:
Sensibilización del
Consejo Escolar o
Mesa Educativa**

La estrategia de sensibilización debe contemplar más de un encuentro con la idea de fortalecer una mirada de protección de los estudiantes como principio del trabajo preventivo.



**Actividad 3:
Fortalecimiento del
Consejo Escolar o
Mesa Educativa**

Es importante desarrollar acciones que le permitan al equipo mantenerse activo y fortalecido en su trabajo de promoción permanente de una cultura preventiva en el establecimiento educacional.

Actividad 1 CONFORMACIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR O MESA EDUCATIVA

Descripción

Este es un taller que busca socializar los principales enfoques que influyen la percepción respecto al consumo de alcohol y otras drogas, fortaleciendo una mirada integradora y de apoyo en relación a las personas que se relacionan con el uso de sustancias.

Esta actividad será un espacio, además para acordar cuestiones básicas de funcionamiento del equipo (periodicidad de reuniones o sesiones de trabajo). Así también, se deben repasar las funciones que tendrá el equipo y designar a una persona para que sea enlace con la dirección del establecimiento y con instancias de apoyo institucional o de organizaciones presentes en el barrio.

Objetivos

1. Fortalecer el compromiso del equipo con la prevención del consumo de alcohol y otras drogas.
2. Definir y facilitar la apropiación de las funciones por parte del equipo de acuerdo a los productos esperados del trabajo a desarrollar.

Material de apoyo

Hoja de Trabajo N° 6 «Corrientes de influencia» (ver *Material de Apoyo*)

Lápices

Duración

60 minutos

INSTRUCCIONES

- 1.** Dé la bienvenida y presente los objetivos de la actividad.
- 2.** Entregue la Hoja de Trabajo N° 6 («Corrientes de influencia») a cada participante y solicite que la completen individualmente. Antes, explique que este ejercicio les permitirá conocer la propia percepción respecto al consumo de drogas. Es importante que cada participante conteste todas las preguntas con aquella alternativa con la que esté más de acuerdo con base a sus conocimientos, experiencia y creencias personales.
- 3.** Una vez que completen el cuestionario, cada participante deberá encerrar sus respuestas y rellenar los casilleros, siguiendo las instrucciones descritas en la misma hoja de trabajo (claves de corrección).
- 4.** Motive la reflexión grupal y las conclusiones colectivas a partir de la experiencia que tuvo cada participante al completar su respectiva ficha. Anote las reflexiones en una pizarra de manera de tenerlas a la vista para todo el grupo.
- 5.** Al terminar el ejercicio, presente las siguientes conclusiones:
 - Todas las personas se relacionan de diferentes formas con el consumo de alcohol y otras drogas.
 - Conocer y reflexionar en torno a nuestras propias percepciones respecto al consumo, nos permite desarrollar una actitud más cercana y facilita la gestión de redes de apoyo en los ambientes donde nos desenvolvemos.

- Se dialoga sobre estos temas, podemos vincularnos de mejor manera, descubrir puntos de encuentro, conversar y consensuar aquellos asuntos que nos generan conflictos.
- 6.** Para finalizar esta sesión, repasen las funciones del equipo y establezcan los parámetros básicos de funcionamiento. Estas definiciones deben quedar consignadas en un acta con la siguiente información:
- Fecha de conformación
 - Nombre y cargo de quienes conforman la mesa educativa o consejo escolar
 - Nombre y cargo de quien será representante del equipo
 - Tareas principales asignadas a la mesa o consejo en el marco del trabajo preventivo
 - Aspectos principales del plan de trabajo (frecuencia de reuniones, lugar de reuniones, etc.)

Actividad 2

SENSIBILIZACIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR O MESA EDUCATIVA

Descripción	<p>La sensibilización y capacitación inicial al equipo busca motivarlos e involucrarlos como líderes de las diferentes iniciativas preventivas que se llevarán a cabo en el establecimiento.</p> <p>Esta instancia puede darse también posteriormente, considerando que el equipo pueda presentar cambios en su composición o necesite reforzar aspectos específicos de la temática preventiva no abordados.</p>
Objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Sensibilizar respecto al consumo de alcohol y otras drogas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes, y sobre el rol del establecimiento educacional en la prevención.2. Entregar herramientas y conocimientos sobre la prevención del consumo de alcohol y otras drogas que contribuyan en la construcción de una cultura preventiva, acorde a las necesidades de la comunidad escolar.
Material de apoyo	<p>Presentaciones con contenidos de sensibilización elaboradas previamente</p> <p>Resultados de la «Pauta de entrevista para el Consejo Escolar» (Hoja de Trabajo N° 2)</p>
Duración	60 minutos

INSTRUCCIONES

1. Utilice metodologías de exposición de contenidos, discusión y reflexión de conceptos básicos sobre prevención del consumo de alcohol y otras drogas que faciliten la socialización de ideas que están a la base de una

cultura preventiva. Para ello, se puede solicitar apoyo a SENDA a través de sus oficinas regionales o comunales, cuyos datos de contacto están disponibles en www.senda.gob.cl

2. Se recomienda abordar los siguientes tópicos en esta sesión:

- Introducción sobre la importancia de prevenir el consumo de alcohol y otras drogas en niños, niñas, adolescentes y jóvenes, acompañado de resultados del *Estudio Nacional de Drogas en Población Escolar* de SENDA para dar un contexto sobre la realidad del consumo de drogas en nuestro país.
- Presentación de la oferta programática de SENDA. Para esto puede utilizar la información contenida en el apartado «5.1 Programas y Estrategias Preventivas de SENDA».
- Diálogo «Cómo vemos nuestra escuela» que acerque e involucre al equipo de manera comprensiva en la temática. Se sugieren las siguientes preguntas:
- *¿Cómo se observa la realidad del consumo de drogas en el establecimiento?*
- *¿Cuáles son los factores asociados al consumo de alcohol y otras drogas en nuestro establecimiento?*
- *¿Cuáles son las necesidades del establecimiento en este tema?*
- *¿Qué acciones preventivas podemos desarrollar como comunidad educativa para abordar la temática?*
- *¿Qué apoyos externos necesitaremos para alcanzar nuestros objetivos?*

En este diálogo, se puede problematizar con los participantes los resultados obtenidos en la aplicación de la Pauta de entrevista para el Consejo Escolar (Ficha de Trabajo N° 2).

Actividad 3

FORTALECIMIENTO DEL CONSEJO ESCOLAR O MESA EDUCATIVA

Descripción



Esta sesión propone algunas herramientas para mantener el compromiso del equipo. Las acciones que propone esta sesión pueden ser desarrolladas de manera permanente, asegurando de esta manera un grupo motor empoderado y capaz de mantener el trabajo preventivo.

Objetivos



1. Promover la observación colectiva del equipo respecto al rol que cumple en el establecimiento educacional.
2. Realizar un balance del funcionamiento del equipo, identificando apoyos necesarios.
3. Establecer desafíos para el fortalecimiento del equipo con miras a la continuidad del trabajo preventivo.

Material de apoyo



Un papelógrafo o pizarra para dibujar (también puede utilizarse una impresión)
Tarjetas, o adhesivos, papeles de colores
Plumones
Cinta adhesiva

Duración



60 minutos

INSTRUCCIONES

1. En esta actividad se utilizará el recurso metodológico «El Velero». Se trata de una técnica para fortalecer el trabajo del equipo a través de la

reflexión sobre las dificultades y oportunidades de mejora del trabajo colaborativo que han desarrollado y sus proyecciones hacia el futuro.

2. La dinámica comienza presentando la actividad. Pídale al grupo que dibuje un velero o barco en un papelógrafo o en una pizarra. Este velero se dirige hacia los objetivos preventivos que el equipo se ha planteado. La idea es que el equipo incorpore en el dibujo elementos importantes para fortalecerse como grupo y alcanzar las metas que se han propuesto.

Los elementos que deben agregar son:

- **Un sol:** las cosas que los iluminan y alegran el camino.
 - **Un ancla** (dibujada saliendo del barco): las cosas que los frenan.
 - **Rocas:** los riesgos con los que se han encontrado o podrían encontrarse en el camino.
 - **Viento:** son aquellas cosas buenas que los empujan a avanzar en el camino.
3. Una vez hecho el dibujo y sus cuatro elementos, cada participante individualmente escribirá en tarjetas o papeles de colores, por lo menos tres aspectos personales relevantes en su proceso de participación en el equipo.
 4. Luego, por turnos, cada participante pegará sus tarjetas, ubicándolas en el elemento correspondiente (sol, ancla, rocas o viento) y entregará una breve explicación de sus tarjetas.
 5. Una vez que estén todas las tarjetas ubicadas en el velero dibujado, el grupo puede agrupar las tarjetas cuando los contenidos se relacionen

y analizar las coincidencias. Con todas las opiniones reflejadas, el grupo puede reflexionar a partir de las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son los elementos (individuales y colectivos) más relevantes que fortalecen nuestra gestión como equipo?*
- *¿Cuáles son los desafíos de mejora para nuestro trabajo preventivo en el establecimiento educacional?*
- *¿Qué actividades concretas podemos desarrollar para fortalecernos como equipo?*

6. Para finalizar, cada participante deberá resumir su participación en el trabajo del equipo en una frase y plantear un desafío personal o colectivo hacia el cual le interesaría avanzar.

5.5 ANÁLISIS Y MAPA DE REDES

La gestión de las redes de apoyo de los establecimientos fortalece el trabajo preventivo que estos desarrollan. De esta manera, un plan de acción en la línea preventiva, donde se visualicen y utilicen redes para cumplir sus objetivos y actividades, 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. Ello impacta, en primer lugar, en la capacidad de articulación de respuestas y fortalece los recursos en el nivel preventivo generando, además, condiciones para hacer frente a situaciones más complejas con estudiantes que requieran un proceso de derivación a otras instancias.

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

- **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.

Para realizar el análisis y el mapa de redes del establecimiento, se describe a continuación un taller que se compone de tres actividades:



TALLER DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE REDES «TENDIENDO PUENTES»

Objetivos



1. Identificar los actores relevantes para el establecimiento educacional con miras al fortalecimiento de sus redes para la prevención y el bienestar de niños, niñas, adolescentes y jóvenes estudiantes.
2. 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.
3. Acordar y coordinar estrategias concretas para el fortalecimiento de las redes del establecimiento educacional.

Material de apoyo



Hoja de Trabajo N° 7 «Catastro de Redes Preventivas del Establecimiento Educacional» (ver *Material de Apoyo*)

Hoja de Trabajo N° 8 «Identificando y caracterizando nuestras redes» (ver *Material de Apoyo*)

Hoja de Trabajo N° 9 «Planificación para la gestión de redes en establecimientos educacionales» (ver *Material de Apoyo*)

Duración



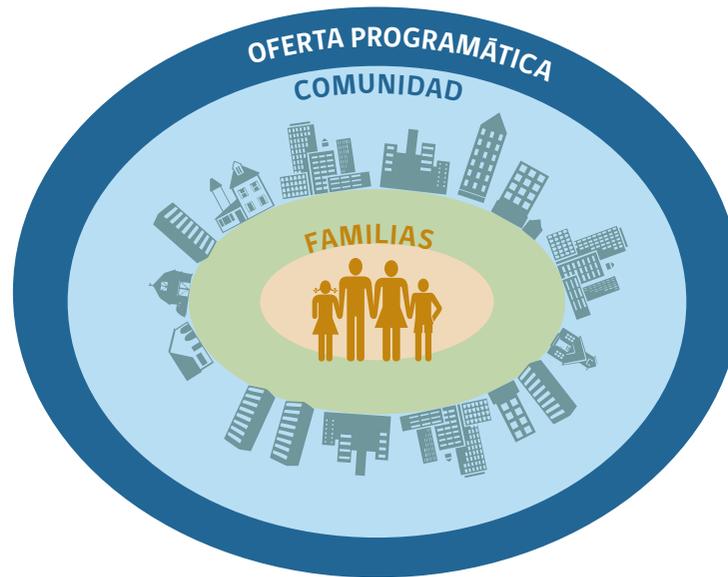
90 minutos

ACTIVIDAD INICIAL: IDENTIFICANDO NUESTRAS REDES

INSTRUCCIONES

- 1.** 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 (ver Hoja de Trabajo N° 7).
- 2.** Al inicio de la actividad, explique que el objetivo del ejercicio es indicar el nombre y algunos datos de personas con las cuales el establecimiento se vincula, ya sea en las estrategias preventivas que desarrolla la comunidad educativa o para resolver situaciones relacionadas con el consumo de alcohol y otras drogas.
- 3.** Presente la Figura 12 (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 comunitarias o instituciones con las cuales se vincula.

Figura 12
Nuestras Redes



4. Entregue a los participantes el cuestionario «Identificando y caracterizando nuestras redes» (ver Hoja Trabajo N° 8) 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.
5. 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?*
6. Luego de recoger comentarios, realice una síntesis.

ACTIVIDAD CENTRAL: ANALIZANDO Y REPRESENTANDO NUESTRAS REDES

INSTRUCCIONES

1. A partir de la actividad anterior, pida a los participantes que dibujen en un papelógrafo los actores que identificaron, ubicando el establecimiento educacional en el centro de la figura.
2. Los actores con los cuales el establecimiento se vincula pueden representarse de manera diferente, de acuerdo con las siguientes orientaciones:
 - **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.
3. Pida para que los participantes vinculen cada actor con el establecimiento educacional a través de un tipo de línea, de acuerdo con la siguiente referencia:

Relación fuerte (recíproca)	
Relación poco recíproca	
Relación no recíproca	
Relación conflictiva	

4. Cuando el sociograma esté finalizado, ubíquelo en un lugar visible para todos los participantes y plantee las siguientes preguntas:
 - *¿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?*
5. Haga una síntesis de los elementos más significativos propuestos por los participantes.

ACTIVIDAD FINAL: HACIA DÓNDE VAMOS

INSTRUCCIONES

1. Con el producto de las actividades anteriores, solicite a los participantes formar grupos para realizar un ejercicio de planificación para la gestión de redes en establecimientos educacionales; para ello se utilizará la Hoja de Trabajo N° 9. En el caso de los establecimientos educacionales que ya tienen trabajo en red desarrollado, los participantes pueden analizar las brechas de la red de acuerdo a experiencias y requerimientos concretos.
2. Explique: en este ejercicio es importante centrar la atención del grupo en los siguientes aspectos de la 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.
3. Una vez realizado el ejercicio, explique la importancia de propiciar la utilización de la planificación elaborada por parte de la comunidad educativa y la realización de las acciones acordadas.
 4. Finalmente, presente las ideas fuerza de este taller.

IDEAS FUERZA



El análisis de redes sociales constituye una metodología adecuada para el desarrollo de estrategias preventivas, ya que hace posible las acciones necesarias para la gestión de los recursos preventivos del establecimiento.



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.



Este trabajo es útil también para detectar y gestionar casos de situaciones de consumo o presencia de factores de riesgo que afecten a un niño, niña o joven y a su familia.

5.6 MICROPROYECTO

El microproyecto de intervención pedagógica es una herramienta metodológica y curricular que facilita la planificación y ejecución de una serie de acciones preventivas con sentido y pertinencia. Esta intervención se realiza a partir de las necesidades del grupo que se pretende intervenir, intencionando actividades que resulten atractivas, creativas e innovadoras, y que provoquen cambios sostenidos en el tiempo.

La herramienta de microproyecto busca motivar la planificación y ejecución de acciones preventivas pertinentes y posibles de ser medidas en el contexto escolar, y contribuir en los procesos de gestión escolar preventiva de manera efectiva, respondiendo a las necesidades de la comunidad educativa.

Esta metodología utiliza las herramientas del programa Continuo Preventivo de SENDA.

INSTRUCCIONES

- 1.** Para realizar esta actividad, se sugiere la creación de un equipo de tres o cuatro personas de la comunidad educativa, que puedan elaborar el microproyecto y proponerlo como intervención pedagógica de alrededor de un mes de duración. Se recomienda intencionar el trabajo inter y transdisciplinario, ya que esa herramienta promueve el logro de objetivos asociados al currículum, sobre todo, objetivos de tipo transversal y el desarrollo de habilidades para la vida, esto último, estrechamente ligado a los objetivos de la prevención.

2. La Hoja de Trabajo N° 10 presenta un formato tipo para la realización del microproyecto. Por su parte, la Hoja de Trabajo N° 11 propone una infografía para la presentación del microproyecto en la sala de clases, diario mural o panel informativo del establecimiento. En la infografía se sintetizan los principales tópicos del microproyecto, se comparte la información para todos y se recuerdan los objetivos de este trabajo.
3. El microproyecto considera los siguientes apartados:

Identificación	En este apartado, se debe aportar la información sobre el establecimiento educacional y los niveles que serán beneficiados con el microproyecto. Junto a ello, se deberá mencionar el o los sectores de aprendizaje involucrados y las habilidades que se trabajarán. Por ejemplo, si se desea trabajar en las sesiones que propone el material Continuo Preventivo, se deberá especificar quien será el coordinador del trabajo y los participantes (docentes y alumnos), al igual que la fecha de inicio y término.
Descripción	Consiste en explicar las características del contexto en el cual se quiere instalar el microproyecto y los motivos o evidencias que fundamentan su creación. Es importante incluir las razones por las cuales es relevante realizar esta actividad en el grupo al cual se dirige, haciendo énfasis en los objetivos de la intervención y cómo aportan a los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. El microproyecto puede estar dirigido a un grupo específico, un curso, un conjunto de niveles o la comunidad escolar extendida.
Definición del objetivo general	Se debe redactar el objetivo general o directriz que espera conseguir con el desarrollo del microproyecto. Este objetivo debe ser medible y atingente a la realidad en la que se desenvuelve y estar vinculado al fortalecimiento de factores de protección del consumo de alcohol y otras drogas con estudiantes.
Definición de los objetivos específicos	Considere un máximo de tres objetivos específicos, los cuales deben dar cuenta de las condiciones para el logro del objetivo general del microproyecto.

Descripción del plan de trabajo	Se propone la utilización del modelo de planificación horizontal, especificando las actividades que se desarrollarán en los distintos momentos de la actividad.
Rol de facilitador	Se deberá especificar cuál será el rol que cumplirá el docente, señalando sus tareas, las metodologías que utilizará, modelos didácticos, entre otros.
Rol de los aprendices	En este tópico se debe especificar qué se espera de los estudiantes y cuáles serán las formas de trabajo que se les plantearán (trabajos grupales, presentaciones, dramatizaciones, etc.). Por ejemplo, en función del material Continuo Preventivo, considere que el este material propone determinados recursos metodológicos, en donde los estudiantes son parte activa de las actividades a través de metodologías participativas, que se pueden ajustar según las características del grupo al cual va dirigido, asegurándose apuntar siempre al objetivo al cual se dirige la actividad.
Recursos (opcional)	Si lo considera necesario, puede realizar un desglose de los recursos asociados al desarrollo del microproyecto, si los hubiera.
Evaluación e identificación de resultados esperados	Para la evaluación de las sesiones y del microproyecto en general, se propone utilizar los momentos de la evaluación definidos para el sistema educativo nacional, es decir, considerar evaluación inicial, formativa y sumativa. Considere además la posibilidad de medir los resultados con instrumentos simples y efectivos como, por ejemplo, a través de una escala lickert, una rúbrica de evaluación, pauta de cotejo y tabla de especificación de logros, entre otros.
Cronograma	Para el seguimiento del trabajo y su estado de avance, se propone la elaboración de un cronograma de trabajo de un mes, en donde se visualicen todas las actividades a realizar y el periodo en el que serán ejecutadas.

CAPÍTULO 6

ABORDAJE DE SITUACIONES RELACIONADAS A ALCOHOL Y OTRAS DROGAS

Una competencia preventiva clave en los establecimientos educativos es la capacidad de abordar de manera ordenada e integral las situaciones en que se sospecha o se advierte algún tipo de consumo de alcohol y otras drogas en estudiantes. Este tipo de abordaje debe ser considerado como parte de la gestión escolar preventiva, entendiendo que influye en climas favorables y propicia mejores espacios de aprendizaje.

Se busca avanzar hacia una comprensión del estudiante como sujeto de derechos, inserto y acogido por una comunidad educativa sensibilizada, inclusiva y movilizada respecto a las conductas de riesgo que pueda enfrentar en el tránsito de su trayectoria educativa. En esta perspectiva, los equipos directivos y docentes deben manejar los contenidos y las herramientas necesarias para desarrollar estrategias preventivas en el espacio escolar, y se deben preparar actores claves de la comunidad educativa que puedan contribuir en esta tarea.

Este capítulo presenta la mirada de detección temprana de situaciones de riesgo o casos con consumo, proceso que tiene por objetivo intervenir antes de que el problema se agrave, se vuelva más complejo o se extienda a otras áreas, tales como el rendimiento escolar, afecte la relación con los pares, grupos de amigos y familia, entre otros.

Cuando se detecten posibles señales de alerta de consumo de sustancias —por ejemplo, cambios en el comportamiento, en las relaciones afectivas o sociales—, es necesario que desde el establecimiento educacional se inicie un proceso de búsqueda de información a través de la observación sistemática, comunicando la situación a profesores jefes, orientadores y otros actores relevantes. En todo momento se debe reforzar un clima de respeto y confianza que facilite el diálogo e involucramiento de la comunidad educativa en la prevención de este tipo de situaciones.

La intervención de situaciones de presencia de drogas debe ser abordada por miembros de la comunidad educativa con algunos conocimientos básicos en el tema, con capacidad de guardar confidencialidad, ser acogedores y empáticos, y que conozcan los intereses estudiantiles. Adicionalmente, para la adecuada gestión de estos casos, la comunidad debe contar con redes idóneas que puedan apoyar al establecimiento educacional cuando estas situaciones lo ameriten.

6.1 PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

En junio del 2018, la Superintendencia de Educación puso a disposición de los establecimientos educacionales la *Circular que imparte instrucciones sobre Reglamentos Internos de los Establecimientos con Reconocimiento Oficial*. Dicha circular orienta la incorporación de la temática de la prevención y abordaje del consumo de alcohol y otras drogas en el espacio educativo, insistiendo en la necesidad de instalar en la comunidad educativa condiciones favorables para abordar este fenómeno desde una perspectiva comprensiva e inclusiva, así como también permanente en el tiempo.

En efecto, dicha circular propone comprender que el desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes durante su trayectoria educacional requiere de espacios seguros, libres de situaciones de riesgo relacionadas con alcohol y otras drogas que puedan afectar su salud y bienestar.

En este contexto, la normativa señala que los establecimientos deben implementar estrategias de prevención y protocolos de acción con la finalidad de fortalecer una cultura preventiva al interior de la comunidad educativa y para actuar oportunamente en el abordaje de este tipo de problemáticas. El énfasis preventivo se orienta a gestionar la implementación de políticas, planes y programas de prevención, orientados al cuidado, protección y formación de estudiantes comprometidos con el bienestar de su comunidad.

Lo anterior convoca y demanda a los distintos estamentos.

¿CÓMO PUEDEN APORTAR LOS DOCENTES Y PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN?

- Con vínculos respetuosos con los estudiantes y el resto de la comunidad educativa, que promuevan la comunicación y el aprendizaje.
- Contribuyendo a una cultura preventiva que promueva el desarrollo de una vida saludable y no consumo de alcohol y otras drogas.
- Manteniendo una comunicación efectiva y constante con la familia y redes de apoyo.
- Promoviendo el desarrollo de estrategias de prevención de forma oportuna, permanente y participativa.
- Conociendo y aplicando los protocolos de acción para abordar situaciones relacionadas a alcohol y otras drogas.
- Identificando y apoyando a estudiantes que presenten vulnerabilidad o factores de riesgo, involucrándose con estos desde su rol formativo como agentes significativos para su trayectoria educativa.

¿CÓMO PUEDEN APORTAR LOS ESTUDIANTES?

- Desarrollando vínculos respetuosos con sus compañeros(as) y el resto de la comunidad educativa.
- Contribuyendo a un clima escolar basado en el cuidado y la protección de ellos mismos y sus compañeros(as).
- Mostrando una actitud crítica frente al consumo de alcohol y otras drogas y promoviendo estilos de vida saludable entre sus compañeros(as).
- Conociendo y participando de las estrategias de prevención que ofrece su establecimiento.
- Solicitando orientación y ayuda cuando ellos o un compañero(a) pueda estar en problemas.

En este marco, los establecimientos educacionales deben contar con:

Estrategias de prevención que pueden incluirse en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar, en planes y en programas curriculares.

Protocolo de actuación frente a situaciones relacionadas con alcohol y otras drogas.

¿CÓMO PUEDE APORTAR LA FAMILIA A LA PREVENCIÓN?

- Estando atentos a los cambios de conductas de los estudiantes, estando disponibles e involucrados con sus actividades, entregando amor, apoyo y acompañando sus necesidades.
- Manteniendo una comunicación constante con el establecimiento y participando de las estrategias preventivas que este impulse.
- Identificando señales de alerta y solicitando ayuda de manera oportuna.
- Mostrando una postura crítica y clara de no consumo y promoviendo estilos de vida saludables.
- Participando activamente de la vida escolar, involucrándose en el proceso formativo.

ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN

Estas estrategias deberán estar de acuerdo a la realidad de cada establecimiento y velar por la participación de toda la comunidad educativa. En lo referido al desarrollo de estrategias de prevención, las acciones básicas a impulsar con:

- Informar y sensibilizar en la temática a la comunidad educativa.
- Capacitar a docentes en conceptos básicos de drogas, factores de riesgo, factores de protección y prevención, entre otros temas de prevención.

Es fundamental que la implementación de estas estrategias de prevención sean formalizadas como parte del quehacer institucional del establecimiento, e integradas como una práctica permanente y sistemática en el tiempo.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN FRENTE A SITUACIONES RELACIONADAS CON ALCOHOL Y OTRAS DROGAS

Los contenidos mínimos que debe considerar el protocolo son:

- Todas las acciones y etapas que componen el procedimiento mediante el cual se resolverán las situaciones relacionadas a esta temática.
- Responsables de implementar las políticas, planes y protocolos y de realizar las acciones y medidas que se definan.
- Medidas formativas, de apoyo pedagógico y psicosocial, que el establecimiento pueda proporcionar, incluida la derivación a instituciones

y redes de apoyo localizadas en el territorio. En la aplicación de estas medidas deberá resguardarse el interés superior del niño, niña, adolescente o joven, la confidencialidad de la información y el principio de proporcionalidad y gradualidad.

- Los mecanismos de apoyo a activar y las medidas para garantizar el acceso intervenciones de salud o psicosociales necesarias.
- Procedimientos para velar por el debido proceso, resguardando la intimidad e identidad del estudiante, sin interrogarlo, culparlo o indagar de forma inoportuna, asegurando que esté acompañado por su familia y sin exponerlo a la comunidad educativa.
- Facilitar el acompañamiento de los padres o apoderados, de manera que sean partícipes del procedimiento y colaboren en su solución.
- Las acciones y plazos para la resolución de las situaciones identificadas.
- Procesos de seguimiento, registro y trabajo en red con las instituciones de derivación.

¿Cuál es la finalidad del protocolo?

Toda acción que se implemente a la luz del protocolo elaborado debe tener una finalidad formativa y protectora, asumiendo la comunidad educativa un rol de apoyo en la restitución de los derechos vulnerados del niño, niña, adolescente o joven involucrado (situaciones de consumo o microtráfico).

¿Cuál es el rol de la comunidad educativa?

Velar por la adecuada gestión preventiva en el establecimiento y adecuado abordaje de las situaciones que afecten a sus estudiantes, salvaguardando los derechos consagrados en la Convención de los Derechos del Niño y teniendo como fin último asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de su trayectoria educativa, contribuyendo a su desarrollo integral.

¿Qué pasa con la presencia de drogas en el establecimiento educacional?

El protocolo también debiera incluir el procedimiento de denuncia en el caso de que existan antecedentes que hagan presumir la existencia de algún delito que afecte a los estudiantes.

¿Qué ocurre cuando un estudiante se vincula a situaciones de presencia de alcohol y otras drogas?

Es importante incorporar en el protocolo de abordaje estrategias para las distintas situaciones relacionadas tanto al consumo como a la presencia de alcohol y otras drogas en el establecimiento, considerando que estas situaciones pueden presentar riesgo para la salud y bienestar de los estudiantes

Además, se debe favorecer el despliegue de capacidades en los equipos a cargo de este tema, que les permitan identificar acciones concretas y ajustadas a las diferentes realidades y grados de complejidad, considerando siempre los recursos, factores protectores y red de apoyo del estudiante en el medio educativo, familiar y comunitario.

A continuación se presentan cuatro recomendaciones en caso de que un estudiante se vincule a situaciones de presencia de alcohol y otras drogas:

Resguarde los derechos del estudiante, su integridad física, psicológica y social, evitando la sobreexposición. Se debe cuidar su intimidad e identidad en todo momento, sin exponerlo al resto de la comunidad educativa, evitando una posible estigmatización.

No divulgue la información, resguardando la identidad del estudiante involucrado.

Es muy importante comunicar y citar al apoderado o adulto responsable del estudiante, propiciando una comunicación activa entre estos actores y el establecimiento educacional.

Coordinación constante con la red institucional para acordar los procedimientos y acciones que se implementarán. Estos procedimientos y acciones deben ser conocidas por la comunidad escolar.

Es importante comprender que la función protectora de los establecimientos educacionales no finaliza en la acción de derivación o referencia a otra entidad, pues el estudiante afectado continúa siendo parte de la comunidad educativa. Como tal, requiere de apoyo, comprensión y contención, lo que permite salvaguardar el desarrollo de su trayectoria educativa. En general, el establecimiento debe velar por que niños, niñas, adolescentes y jóvenes se eduquen en ambientes de aprendizaje que fomenten su desarrollo como personas integrales y sujetos de derecho.

Ante esto, cuando la institución educativa deriva o denuncia una vulneración de derecho, es importante que los canales de comunicación sean claros con las redes de apoyo, que exista una retroalimentación de los estados de avance y situación del estudiante involucrado, siempre resguardando la privacidad de los hechos, con el fin de poder generar las medidas pedagógicas y de apoyo psicosocial necesarias en el proceso de acompañamiento.

Los procedimientos de actuación deben contemplar la comunicación con el profesor jefe y los demás integrantes de la comunidad educativa, para que él o la afectada se sienta acogido y cuente con las herramientas para concluir su trayectoria educativa.

A modo de referencia, la Cartilla N° 1 del *Material de Apoyo* presenta respuestas a preguntas frecuentes en los establecimientos educacionales frente a este tema y que sirven de orientación para abordar lo dispuesto en la Circular de la Superintendencia de Educación.

6.2 ESTRATEGIAS DE ABORDAJE

La *Guía Construyendo Culturas Preventivas* (SENDA, 2013) propone algunas estrategias de intervención para abordar el consumo de alcohol y otras drogas.

Antes de tomar cualquier decisión frente a situaciones relacionadas con el consumo de alcohol y otras drogas por parte de un estudiante, es indispensable

desarrollar un proceso que genere un clima de confianza que facilite el diálogo respecto a lo que le está sucediendo.

Para realizar este proceso, los equipos directivos, orientadores, profesores jefes, docentes y cualquier adulto significativo que colabore en esto, deben tomar en cuenta algunas pautas de acción que, a modo de guía, permitirán ir cumpliendo fases a través de estrategias más ajustadas a las condiciones de cada caso y de cada establecimiento.

Es importante observar las señales de alerta y de consumo en la persona que presenta una situación de consumo, para luego iniciar el proceso con una entrevista de acogida, la identificación del problema según el nivel de consumo, la ponderación acerca de la motivación que tiene el estudiante para el cambio y el conocimiento acerca de las redes locales de atención.

A continuación, se describe brevemente cada una de estas estrategias:

ESTABLECER UN CONTACTO INICIAL CON UNA ACTITUD DE ACOGIDA Y EN UN CLIMA DE CONFIANZA

Para realizar el diagnóstico inicial de la situación se pueden utilizar algunas herramientas específicas como, por ejemplo, la entrevista de acogida. Esta entrevista permitirá mantener un primer contacto con el estudiante con relación a su consumo de drogas. La actitud que adopte la persona que la realiza es fundamental para ayudar al adolescente o joven a abrirse y comunicar lo que le pasa.

RECOMENDACIONES PARA LA ENTREVISTA DE ACOGIDA

- Adoptar una postura de escucha y estar atento, pero con naturalidad, evitando en todo momento una actitud autoritaria que haga que el adolescente se sienta intimidado o evaluado.
- Explicitar que la entrevista no tiene un fin de evaluación.
- En toda comunicación, el lenguaje verbal y el no verbal son indicadores muy importantes. El estudiante se sentirá poco acogido, si mientras le habla de sus conflictos, usted pone atención en otras cosas.
- Haga preguntas abiertas y poco amenazantes, dando espacio para que el joven se sienta en libertad de comentar aquellos aspectos que más le interesen o preocupen.
- Focalizar la conversación en aquellos aspectos que el estudiante señale como importantes. Por ejemplo, hacer intervenciones como: «Parece que eso te interesa, ¿quieres hablar más al respecto?»
- Demostrar atención e interés genuino por ayudarlo.
- Expresar empatía poniéndose en su lugar, demostrando que ha entendido sus sentimientos. Si pregunta la opinión, tratar de devolverle la pregunta con frases como: «¿Qué piensas tú?», «¿Qué crees tú?»
- En todo momento transmitir calma. En ocasiones, el estudiante puede contarnos situaciones que escapan a nuestra realidad y nos incomodan.

- No juzgar, sino escuchar lo que cuenta sin criticar y sin tratar de convencerlo con sus argumentos. En un primer acercamiento, esta actitud, más que ayudar, puede dificultar la comunicación y dañar el clima de confianza.
- Demostrar confianza en las potencialidades del estudiante, centrándose en sus rasgos positivos y todos aquellos elementos que pueden facilitar el proceso de acompañamiento.
- Entregar información y elementos para ayudarlo a reflexionar.
- Preguntas como «¿Has probado alguna vez alcohol o drogas?» ayudarán a hablar del tema, pero si no lo hace, no presionarlo. Dejar siempre la puerta abierta para continuar conversando, porque es posible que necesite probar primero su nivel de confidencialidad.
- Ser consecuente con la confidencialidad ofrecida, es decir, no comentar lo conversado sin previa autorización del estudiante. En caso de encontrarse frente a una situación de riesgo vital, manifestarle que para ayudarlo necesitará hablar con otras personas.

PONDERAR EL PROBLEMA DE ACUERDO A LAS SITUACIONES DE CONSUMO

Las razones que pueden motivar la primera entrevista son diversas y en cada caso se deben considerar matices específicos. A continuación, se describen las circunstancias más frecuentes para ponderar situaciones de consumo (SENDA, 2013, pp. 82-85):

USTED SOSPECHA QUE UN(A) ESTUDIANTE ESTÁ CONSUMIENDO ALGUNA DROGA

- Acérquese personalmente y plantee su interés por conversar. Señale su preocupación por saber cómo ha estado durante el último tiempo, pues ha notado algunos cambios en él o ella. En este primer acercamiento, jamás connote negativamente estos cambios.
- Invítelo(a) a conversar en un lugar tranquilo que propicie un clima de confianza. Es recomendable usar una sala u oficina del establecimiento para no ser observado(a) por sus pares y evitar la sensación de amenaza en espacios abiertos.
- Si el estudiante se muestra reticente o se niega abiertamente a conversar, no asuma una actitud autoritaria que podría aumentar su resistencia. Motívelo(a) a reflexionar sobre esta invitación y entréguele la responsabilidad de decidir sobre cuándo y dónde reunirse.

OTRAS PERSONAS LE HAN MANIFESTADO SUS SOSPECHAS DE QUE UN(A) ESTUDIANTE CONSUME DROGAS

- Acérquese al estudiante y plantee su interés personal por conversar con él o ella y saber cómo ha estado durante el último tiempo. Cuénteles que otras personas le han manifestado preocupación por su posible situación de consumo de drogas.
- Asegúrele al estudiante la confidencialidad de la conversación. La coherencia y la congruencia son esenciales, por lo tanto, si quiere que el estudiante sea sincero y auténtico, usted también debe serlo.
- El adolescente se sentirá probablemente acusado, traicionado, evaluado y amenazado. Usted debe atenuar estos sentimientos.
- Si le pide el nombre de la persona que le hizo el comentario, es recomendable no revelar esta información y argumentar sobre el respeto a la confidencialidad. Además, refuerce la preocupación de esa persona y realice una lectura positiva de ese hecho.

UN(A) ESTUDIANTE CON PROBLEMAS DE CONSUMO LE PIDE AYUDA

- Es probable que se acerque con alguna excusa, por ejemplo, que le pida apoyo para mejorar la relación con sus amistades, su pareja o su familia. También puede comentarle otras situaciones de riesgo como relaciones sexuales tempranas, embarazo precoz o una situación de violencia intrafamiliar. En esos casos, debe acoger al adolescente, hablar de los problemas planteados y ver cómo estos se relacionan con un probable consumo de drogas.
- Como en los casos anteriores, si el estudiante no se refiere a una situación de consumo que usted supone, no debe presionarlo. Por el contrario, debe darle espacio para expresar aquello que lo aqueja. El solo hecho de que haya acudido a usted significa que lo reconoce como un interlocutor confiable.

PADRE, MADRE O ADULTO RESPONSABLE PIDE AYUDA PORQUE SU HIJO(A) POSIBLEMENTE CONSUMA DROGAS

- Entreviste al padre, madre o adulto responsable.
- Transmita calma. El hecho de pedir apoyo al establecimiento ya es, en sí, una forma de ayudar a su hijo(a) y buscar alternativas de solución al problema de consumo.
- Exprese empatía. Demuestre que entiende sus sentimientos, con una actitud de escucha y comprensión.
- No juzgue ni sermonee. Trate de entender la preocupación de la familia, pregunte por las señales que han observado en su hijo(a), las situaciones que les han parecido sospechosas y las medidas que han tomado para intentar enfrentar el problema.
- Explique los procedimientos que el establecimiento contempla para abordar un posible o efectivo consumo de drogas en un(a) estudiante: el equipo y sus funciones, las medidas a tomar para ayudarlo al estudiante y a su familia, los diferentes ámbitos de acción, etc.
- Presente el siguiente paso: para responder a la ayuda solicitada, usted debe manifestar su preocupación personalmente al estudiante. Explique la manera en que lo hará, de forma que la familia tenga claridad sobre lo que se va a hacer y el rol que a ellos les cabe.

USTED HA SORPRENDIDO AL ESTUDIANTE CONSUMIENDO DROGAS

- Si bien el establecimiento educacional debe tener una postura clara frente a situaciones de consumo de drogas flagrante al interior del recinto —que se traducirán en acciones concretas y consensuadas con antelación por la comunidad educativa—, es necesario complementariamente desarrollar acciones para ofrecerle al estudiante y su familia los mecanismos de apoyo psicosocial que requiera.
- En estos casos, es necesario que los procedimientos y las personas responsables de ejecutarlos se encuentren definidos con anticipación en el reglamento interno de convivencia. Así mismo, estos procedimientos deben ser conocidos por toda la comunidad educativa con anterioridad de manera de prevenir su ocurrencia.

En la primera acogida a un estudiante se recomienda evaluar su situación de consumo. Para ello es importante utilizar algún instrumento de apoyo que permita ponderar adecuadamente la situación, guiar la toma de decisiones y facilitar el proceso de referencia cuando la complejidad de cada caso lo amerite. El Ministerio de Salud y el Comité sobre Abuso de Sustancias de la Academia Americana de Pediatría sugiere la utilización del instrumento CRAFFT, que consiste en una serie de seis preguntas desarrolladas para una detección eficaz.

IDENTIFICAR EL NIVEL DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Para determinar qué acciones y actitud corresponde tomar, es igualmente importante conocer el tipo y nivel de consumo del adolescente o joven,

distinguir su nivel de reconocimiento del problema y motivación al cambio, e identificar los factores de riesgo o de protección asociados a su caso.

Conocer la disposición motivacional de un individuo va más allá de realizar una evaluación estratégica y necesaria para futuras acciones. Implica, más bien, reconocer al otro como una persona con motivaciones e intereses propios válidos, que se deben apreciar, respetar e incorporar en el proceso de acompañamiento.

La variable motivacional es uno de los pilares en todo proceso de cambio que implique transitar de un estilo de vida a otro. En este proceso, se debe entender cuándo cambian las personas, cómo cambian y qué es lo que efectivamente se modifica cuando hablamos de cambio. Estos tres niveles corresponden a la tridimensionalidad del Modelo Transteórico del Cambio que propone una visión innovadora para estas preguntas (Prochaska & DiClemente, 1984).

De acuerdo a este modelo, los estadios motivacionales indican un avance en el proceso de cambio de las personas (ver Figura 13). Aplicado al consumo problemático de sustancias, este proceso va desde la fase de precontemplación —que se refiere a «no ver» o no problematizar la conducta de consumo—; avanza a la fase de contemplación que implica problematizar o empezar a ver las consecuencias negativas del consumo; luego, la fase de preparación corresponde a la generación de un plan de cambio; a continuación, la fase de acción corresponde al cambio propiamente tal y, finalmente, la fase de mantención que se refiere a la conducta modificada y sostenida en el tiempo. Se observa también la fase de recaída como una posibilidad y como parte del proceso, donde la persona puede volver a su estado anterior.

Figura 13

Estadios motivacionales en un proceso de cambio



Fuente: elaboración propia.

Durante los primeros encuentros con el adolescente o joven, es posible evaluar cuál es la fase motivacional en la que se encuentra; es decir, entender si ha problematizado su conducta de consumo. Se debe indagar qué tan dispuesto está a tener conversaciones respecto a su consumo y cuáles son sus fuentes de interés o motivaciones propias que pudieran servir como estrategia para favorecer la vinculación y la conducta de cambio posterior.

COORDINARSE ANTICIPADAMENTE CON LA RED DE APOYO Y ATENCIÓN LOCAL

Es vital contar con los recursos técnicos y profesionales necesarios para una intervención oportuna y adecuada. La dirección del establecimiento debiera establecer de manera anticipada una red de apoyo para los estudiantes y sus

familias, que considere al menos a SENDA y a las instituciones de salud, tales como el consultorio municipal y los centros de salud familiar correspondientes. En este sentido, recomendamos informarse de los programas, proyectos y actividades dirigidas a los adolescentes, realizados por SENDA, las instituciones de salud y organizaciones no gubernamentales dedicadas al tema a nivel local.

6.3 ELABORACIÓN DE PROTOCOLO DE DETECCIÓN TEMPRANA

La detección temprana tiene relación con la idea de anticiparse a los riesgos asociados al consumo de alcohol y otras drogas, de esta manera, se comprende como un proceso relevante orientado al cuidado y protección de la salud de los estudiantes.

Dentro de este proceso, se propone la realización de un taller que entregue herramientas al equipo encargado de abordar la temática preventiva en el establecimiento educacional para el abordaje de posibles situaciones de consumo de alcohol y otras drogas.

Definiciones sobre detección temprana

La detección temprana es un proceso que involucra a los diferentes miembros de una comunidad educativa, donde todos pueden aportar desde el lugar en el que se encuentran.

Factores de riesgo	Los factores de riesgo son condiciones que deben ser reconocidas por los diferentes miembros de una comunidad educativa y sobre las cuales se pueden tomar una serie de medidas de apoyo.
Señales de alerta	Las señales de alerta son indicadores de que algo puede estar pasando con algún estudiante, debiendo brindar espacios de acogida y privacidad y apoyos para el abordaje del tema.
Tamizaje	La Organización Mundial de la Salud (OMS) define tamizaje como «el uso de una prueba sencilla en una población saludable, para identificar a aquellos individuos que tienen alguna patología, pero que todavía no presentan síntomas» (Galván, 2009, p.2); o bien, «aquellas acciones preventivas en las cuales una prueba o examen sistematizado es usado, para identificar a los pacientes que requieren una intervención especial» (Galván, 2009, p.2).
Motivación	La motivación es un proceso personal y específico que se debe valorar y ajustar a las necesidades de cada estudiante. La variable motivacional es uno de los pilares fundamentales en todo proceso de cambio que implique transitar de un estilo de vida a otro, constituyendo por tanto un aspecto clave a considerar en las intervenciones en esta línea.
Entrevista de acogida	Para el éxito de esta instancia, es fundamental que la persona que realice la entrevista tenga una actitud y disposición de acogida. La entrevistadora o entrevistador está en condiciones de tomar decisiones sobre las necesidades que observa. La capacidad relacional de quien realiza la acogida determina en gran medida la posibilidad de generar un buen vínculo y con ello un buen proceso de acompañamiento.
Referencia a otras instituciones	La referencia a otras instituciones en un proceso que contempla el acompañamiento en diferentes momentos del estudiante que presenta consumo o alguna situación de riesgo en este ámbito, en la conexión con las instituciones de apoyo pertinentes y que asegura una transición efectiva y una atención adecuada y rápida.

TALLER ELABORACIÓN DE PROTOCOLO DE DETECCIÓN TEMPRANA, ACOGIDA Y DERIVACIÓN

Descripción

El producto de este taller será un protocolo consensado para abordar situaciones de consumo. El protocolo servirá de guía para orientar los pasos a seguir, para gestionar los casos y proponer acciones de apoyo a los estudiantes y sus familias al interior de la comunidad educativa, acorde a la complejidad de las situaciones que enfrenten.

Objetivos

Entregar herramientas al equipo preventivo para elaborar un protocolo de actuación frente a los casos con consumo en el establecimiento educacional.

Material de apoyo

- Cartilla N° 1 «Preguntas y respuestas sobre Circular de la Superintendencia de Educación» (ver *Material de Apoyo*)
- Cartilla N° 2 «Flujograma para detección temprana en establecimientos educacionales» (ver *Material de Apoyo*)
- Cartilla N° 3 «Protocolo de actuación para la detección temprana en establecimientos educacionales» (ver *Material de Apoyo*)
- Uso opcional en actividad inicial: Hoja de Trabajo N° 6 «Corrientes de influencia» (ver *Material de Apoyo*)
- Copias de la Circular N° 482 de la Superintendencia de Educación que orienta a los establecimientos educacionales respecto de este tema (ver <https://bit.ly/2ATslke>).
- Papelógrafos
- Hojas en blanco
- Plumones y lápices

Duración

90 minutos

ACTIVIDAD INICIAL: CREENCIAS Y CONSUMO

INSTRUCCIONES

- 1.** El primer ejercicio indaga sobre cómo explican las personas el consumo de sustancias, por qué se produce, inicia y mantiene; en decir:
 - *¿Por qué las personas consumen?*
- 2.** Entregue una hoja blanca a cada participante y pídale que anoten, en orden de importancia, tres explicaciones o razones del por qué creen que las personas consumen.
- 3.** Se discute en plenario las ideas de cada participante.
- 4.** Luego, inicie la segunda parte del ejercicio con la siguiente pregunta:
 - *¿Cómo podemos prestar apoyo a los estudiantes que consumen?*
- 5.** Cada participante responde la pregunta mencionando tres ideas y luego se realiza una puesta en común y reflexión grupal.
- 6.** Para finalizar, realice un resumen de las respuestas presentadas en la actividad, y plantee las siguientes ideas fuerza.

IDEAS FUERZA



Los motivos que llevan a las personas al consumo pueden ser diversos y varían de persona en persona.



Existen distintas creencias a la base, tanto de quienes consumen como de aquellos que son cercanos a una persona que consume. Estas creencias se reflejan en las actitudes y acciones que ellas toman frente a un tema. En este sentido, lo que creemos o pensamos sobre el consumo, está en relación con lo que decimos y lo que hacemos diariamente.



Para acompañar a las personas que presentan consumo de sustancias, es necesario aproximarse a estas creencias, saber desde dónde nos paramos, saber cómo nuestras propias creencias también nos llevan a tener ciertas ideas (erróneas o correctas) respecto al consumo de una persona.

ACTIVIDAD CENTRAL: ELABORACIÓN DE PROTOCOLO

Se recomienda desarrollar espacios reflexivos antes de la elaboración de un protocolo de actuación, pues este momento le permitirá a la comunidad educativa enfrentar de mejor manera los desafíos que plantea abordar este tipo de situaciones, clarificando objetivos y resguardando la adecuada dirección de las estrategias preventivas a ejecutar. Para ello, la actividad central se divide en dos momentos: reflexión de la comunidad educativa y elaboración del protocolo de actuación.

MOMENTO DE REFLEXIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

El objetivo de este primer momento es generar un espacio reflexivo previo que asegure el adecuado desarrollo del proceso de construcción de un protocolo de actuación al interior del establecimiento educacional.

- 1.** Presente brevemente los principios y recomendaciones de la Circular de la Superintendencia de Educación en esta materia.
- 2.** Plantee las siguientes preguntas y vaya sistematizando las respuestas de los participantes:

¿Cuáles serán los principios rectores del protocolo de nuestra comunidad educativa?

¿Cuál es la concepción de estudiante que tiene nuestra comunidad educativa?

¿A través de qué elementos presentes en el protocolo se resguardará la trayectoria educativa de los estudiantes?

¿Cómo se expresará en este protocolo el desafío formativo de nuestra comunidad educativa?

¿Cómo se puede vincular el PEI con un protocolo de abordaje de situaciones relacionadas con alcohol y otras drogas?

¿Qué habría que tener en cuenta para articular este protocolo con el reglamento interno?

¿Qué ajustes deberían incorporarse a este protocolo para responder a la visión propuesta en la Circular N° 482 de la Superintendencia de Educación?

- 3.** Cierre la actividad rescatando los puntos centrales que surgieron en la reflexión. Es importante que estos puntos queden anotados en un

papelógrafo o pizarra para tenerlos a la vista para el segundo momento de la actividad.

MOMENTO DE ELABORACIÓN DEL PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

- 1.** Para esta actividad, utilice la imagen del flujograma (Cartilla N° 2) que grafica un proceso de detección temprana de consumo de alcohol y otras drogas al interior de los establecimientos educacionales.
- 2.** Visualicen y analicen en conjunto qué elementos deberán considerarse en cada paso y aquellos aspectos necesarios de resguardar. Se debe recordar que es importante la coordinación entre todos los posibles actores que sean parte de este flujo, considerando las características y dinámicas propias del establecimiento educacional.
- 3.** Entregue a los participantes la Cartilla N° 3 que sugiere un formato para elaboración de un protocolo de actuación. Explique que dicho formato es solo una sugerencia y deberá ser complementado y ajustado en los procesos y actores involucrados de acuerdo a la realidad del establecimiento educacional.
- 4.** Pídale a los participantes que conversen en parejas sobre los siguientes aspectos relevantes para el funcionamiento eficiente del protocolo de actuación. Tengan en cuenta el análisis colectivo realizado en el flujograma:

¿Quiénes son las personas indicadas para actuar en cada parte del proceso?

¿Cuáles son los elementos mínimos (funciones, tiempos o lo que el equipo estime conveniente) que tienen que considerar en cada parte del proceso?

5. En plenario, cada dupla presenta sus respuestas y propuestas. Anote en un papelógrafo o pizarra un flujograma consensuado entre todos los participantes. Consideren que este flujograma puede ir acompañado de un documento breve que explique el proceso y que considere las funciones, los tiempos o aquellos elementos que se consideren importantes de dejar por escrito.
6. Finalmente, plantee a los participantes dos desafíos :



Difundir el protocolo

Es necesario realizar una estrategia de difusión del protocolo a la comunidad educativa, resguardando el desarrollo complementario de una estrategia de sensibilización sobre el tema, con una mirada integradora y de apoyo. Una comunidad educativa que sabe abordar este tipo de situaciones contribuye y fortalece una cultura preventiva al interior del establecimiento educacional.



Más espacios de encuentro y reflexión

Es importante fortalecer espacios de encuentro y de reflexión en la comunidad educativa para la definición de un protocolo de actuación. Estos espacios pueden ser encuentros de reflexión comunales o regionales de equipos directivos, jornadas de sensibilización en la temática dirigidos a equipos de convivencia escolar, capacitaciones en temática de detección temprana del consumo de alcohol y otras drogas, jornadas abiertas de la comunidad escolar para dialogar sobre la presencia de drogas en el establecimiento educacional, entre otros.

REFERENCIAS

Bauman, Z. (2003). *Comunidad: En busca de seguridad en un mundo hostil*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Berger, P. y Luckmann, T. (2003). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bolívar, A. (julio-diciembre/2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Bolívar, A., López, J. y Murillo, J.F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.

Brunner, J. (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33. Recuperado de <http://www.brunner.cl/?p=1351>

Burkhart, G. (2012). *Prevención ambiental en la Unión Europea*. Tarragona: EMCDDA.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33.

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2011). *Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Chile* (Proyecto CIE01 - CONICYT). Santiago.

Circular que imparte instrucciones sobre Reglamentos Internos en Establecimientos Educativos de Enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado (Circular N° 482). Superintendencia de Educación, Santiago, Chile, 20 de junio de 2018.

Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE). (2009). *Estrategia Nacional Sobre Drogas 2009-2018*. Santiago: CONACE.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2006). *Convención de los Derechos del Niño*. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

Harris, A. (2008). *Distributed Scholl Leadership*. Nueva York: Routledge.

Horn, A. y Marfan, J. (julio-diciembre/2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/116/143>

Ley de Inclusión Escolar (Ley N° 20.845). Biblioteca del Congreso Nacional, Santiago, Chile, 29 de mayo de 2015. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1078172>

Ley de Jornada Escolar Completa Diurna (Ley N° 19.979). Biblioteca del Congreso Nacional, Santiago, Chile, 28 de octubre de 2004. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=232146>

Ley General de Educación (Ley N° 20.370). Biblioteca del Congreso Nacional, Santiago, Chile, 17 de agosto de 2009. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Ley sobre Violencia Escolar (Ley N° 20.536). Biblioteca del Congreso Nacional, Santiago, Chile, 8 de septiembre de 2011. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030087>

Liethwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En Riley K. & Louis, K. (Eds.), *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer.

Liethwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago: Salesianos.

Lord, R. G. & Maher, K. J.(1993). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. London: Routledge.

Ministerio de Educación (Mineduc). (s.f.). *Gestión de la participación de la comunidad escolar*. Recuperado de http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/06/verde_gestion-de-la-participacion-de-la-comunidad-escolar.pdf

Ministerio de Educación (Mineduc). (2013). *Gestión de la Buena Convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia y equipos de liderazgo directivo*. Santiago: Mineduc.

Ministerio de Educación (Mineduc). (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago: Mineduc.

Ministerio de Educación (Mineduc). (2015a). *Documento de trabajo: Programa de Apoyo para la Gestión de Redes de Mejoramiento Escolar*. Santiago: Mineduc.

Ministerio de Educación (Mineduc). (2015b). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: Mineduc.

Ministerio de Educación (Mineduc). (2015c). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional*. Santiago: Mineduc.

Ministerio de Educación (Mineduc). (2017). *Plan de Mejoramiento Educativo 2017*. Santiago: Mineduc.

- Núñez, I. Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). *¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile*. Santiago: CEPPE – Fundación Chile.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2004). *Educación de base escolar para la prevención del uso indebido de drogas*. Nueva York: ONU.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2009). *Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje*. Madrid: OCDE.
- Prochaska, J. & DiClemente, C. (1984). *The transtheoretical approach*. New York: Dow Jones.
- Reglamento de Consejos Escolares (Decreto N° 24). Biblioteca del Congreso Nacional, Santiago, Chile, 27 de enero de 2005. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236237>
- Romagnoli, C. y Valdés, A. (2001). *Mejorar la convivencia para un aprendizaje integral*. Santiago: Educar Chile. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Plan_aula.pdf
- Sánchez, A. (2007). *Manual de Psicología Comunitaria, un enfoque integrado*. Barcelona: Ediciones Pirámide.
- Sepúlveda, C., Lagomarsino, M. y Romero, J. (2006). *Estilos de Gestión y Administración en Educación Municipalizada asociados a estrategias del CPEIP para formación continua del profesorado*. Santiago: Mineduc.
- Servicio Nacional para la Prevención y la Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA). (2013). *Construyendo Culturas Preventivas. Guía para el abordaje del consumo y tráfico de drogas y alcohol desde las comunidades educativas*. Santiago: SENDA.
- Servicio Nacional para la Prevención y la Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA). (2014). *PME Preventivo. Documento de apoyo a la modulación de programas educativos SENDA*. Santiago: SENDA.
- Servicio Nacional para la Prevención y la Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA). (2017a). *Análisis de Redes para la prevención del consumo de alcohol y otras drogas*. Santiago: SENDA.
- Servicio Nacional para la Prevención y la Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA). (2017b). *Orientaciones Técnicas*. Santiago: SENDA.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150.
- Tobón, O. (2010). *El autocuidado una habilidad para vivir*. Recuperado de http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista%208_5.pdf
- Uribe, M. (2005). El Liderazgo docente en la construcción de la Cultura Escolar de Calidad: Un desafío de orden superior. Recuperado de <http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>

Weinstein, J. y Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/468>

Weinstein, J. y Marfán, J. (2012). Prácticas de Liderazgo Directivo y su Relación con el Trabajo Docente. Propuesta de trabajo presentado en el *Segundo Congreso de Investigación Interdisciplinaria en Educación*, Santiago, Chile.