EZEQUIEL
GOMEZ CARIDE. Editor

Acompañados: El Origen

El proceso de creación de un perfil por competencias para operadores de trato directo que trabajen la prevención de adicciones en tres ámbitos: ***educativo, comunitario y laboral***

ACOMPAÑADOS

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN ISIDRO "DR. PLÁCIDO MARÍN"

Acompañados:
El Origen

Editor Ezequiel Fernández Caride

ACOMPAÑADOS
encontramos el camino

Ezequiel Gomez Caride

Doctor en Curriculum & Instrucción por la Universidad de Wisconsin-Madison, Licenciado en Ciencias de la Educación, Profesor en Ciencias de la Educación y Maestro de Educación Primaria por la Pontificia Universidad Católica Argentina. Actualmente se desempeña como Vicerrector de Investigación y Extensión de la Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín".

Fernando Barilatti

Bachiller y Profesor de Teología (Universidad Católica Argentina). Posgrado en Gestión de Organizaciones sin fines de Lucro (Universidad de San Andrés). Diplomado en Abordaje Integral del Consumo Problemático (SEDRONAR). Profesor de Teología en la Universidad de San Isidro y Director General del Colegio Plácido Marín. Trabajó en diferentes proyectos sociales. Desde julio de 2015, Coordinador del Proyecto Centros Barriales Diocesanos (BID-Obispado de San Isidro). Desde marzo de 2017, Coordinador *Acompañados.*

Maria Edo

Doctora en Economía (Universidad de San Andrés), Magister en Economía del Desarrollo (Tor Vergata-Roma), Licenciada en Estudios Internacionales (Universidad Di Tella). Enfocada en medición del bienestar: indicadores socio-económicos, evaluación de impacto de programas sociales, sistematización de intervenciones en poblaciones vulnerables, análisis de datos de encuestas de hogar. Actividades concentradas en tres grandes áreas: docencia universitaria, investigación científica y trabajos de consultoría que buscan llevar los resultados académicos al campo de la política pública (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, CAF-Banco de Desarrollo y UNICEF entre otros).

Sonia Schaefer

Profesora y Licenciada en Ciencias de la Educación por la Universidad de San Andrés. Tiene experiencia en nivel secundario, formación docente y diversos proyectos educativos. Se incorporó al programa como asistente de investigación y actualmente forma parte del equipo Acompañados.

Nina Billouru

Nina Billorou es uruguaya, docente y consultora internacional especialista en competencias laborales. Ha desarrollado actividades de investigación, diseño, coordinación y formación de formadores en el ámbito de la formación y la gestión de personas por competencias, tanto en Uruguay como en diversos países de la región, en el marco de diversos programas y proyectos.

Hugo Marcos Ortiz

Profesor y Licenciado en Filosofía por la Universidad Católica Argentina. Especialista y Magistrando en Educación por la Universidad de San Andrés. Tiene experiencia docente y de gestión en nivel medio y universitario.

Acompañados:
El Origen

08. **Capítulo I: Marco General**

08. Desde el origen
Por Fernando Barilatti

17. La situación de los jóvenes en la región
Por María Edo

26. **Capítulo II: Nuestra Propuesta**

26. El desafío de producir conocimiento con impacto territorial
Por Sonia Schaefer

32. Las competencias
Por Nina Billorou

40. Abordaje metodológico: la técnica Delphi
Por Hugo Marcos Ortiz

65. **Capítulo III: Hallazgos**

67. Prevención de adicciones en el Ámbito Educativo
    - 67. *Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Educativo*
    - 70. *Competencias*
    - 71. *Prototipo*

75. Prevención de adicciones en el Ámbito Comunitario
    - 75. *Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Comunitario*
    - 78. *Competencias*
    - 80. *Prototipo*

82. Prevención de adicciones en el Ámbito Laboral
82. *Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Laboral*
85. *Competencias*
87. *Prototipo*

91. **Capítulo IV: Conclusiones**
Por Ezequiel Gomez Caride

97. **Referencias Bibliográficas**

Marco General I

Desde El Origen

Por Fernando Barilatti

Nuestro ADN

Es importante y conviene tener presente el origen de nuestro camino. Aquella experiencia fundante que impulsó e inspiró los pasos que venimos dando, y que de un modo u otro constituye nuestro ADN.

El Programa Acompañados tiene su raíz en el Proyecto de los Centros Barriales Diocesanos, llevado adelante desde el Obispado de San Isidro, con la colaboración del BID, la SEDRONAR, y los Municipios de Tigre, San Isidro y Vicente López. Este proyecto surgió desde la necesidad de responder a la situación de sufrimiento social que afecta a muchos jóvenes que viven en contextos socialmente desfavorecidos. Estos jóvenes que habitan en nuestros barrios, suelen carecer de oportunidades de acceso a condiciones dignas de vivienda, estudio y trabajo. No hace falta ser un experto para darse cuenta del daño que pueden causar las adicciones y otros males en estas situaciones de vulnerabilidad social.

Algo que suele verse afectado seriamente es la posibilidad de elaborar un Proyecto de Vida que los impulse a desarrollar sus potencialidades e insertarse en la vida social ejerciendo sus derechos plenos de ciudadanía.

Por tanto, allí el problema más grave es el de la exclusión social. Muchos jóvenes van quedando al margen de la vida de nuestras sociedades. Estos, son cada vez más invisibles dentro del conjunto social. Suelen llevar sobre sus espaldas historias pesadas en las que se puede identificar un factor común: un universo de vínculos rotos y la falta de contención en sus entornos más próximos (familia, comunidad, etc).

El Proyecto de los Centros Barriales Diocesanos se puso en marcha en marzo de 2015. A través del mismo se buscó fortalecer y potenciar el trabajo que se venía realizando desde hace muchos años en la Diócesis de San Isidro, en referencia a los jóvenes y las adicciones en contextos de vulnerabilidad social. Desde este trabajo conjunto, cruzando distintas experiencias en un aprendizaje continuo, fueron decantando algunas certezas:

* Para que la respuesta sea efectiva y real, el camino es a partir de la **Cercanía, la Presencia y el Vínculo.** No podemos esquivar esta instancia del vínculo cercano y mediador, que sea generador de confianza. Esta es la condición indispensable para que pueda darse un deseo de mejora en la vida de muchos jóvenes que han bajado los brazos o han perdido la esperanza de acceder a una vida digna;
* Se debe comprender a la persona y su problemática desde

una **perspectiva integral.** O sea, no hay que considerar por ejemplo al tema de la adicción como algo aislado. Siempre se tratará de situaciones complejas, sobre las cuales debemos evitar una mirada reduccionista o simplista. Ver la cuestión en toda su amplitud, para desde allí elaborar respuestas que tengan en cuenta todas las dimensiones de la persona;

* También aprendimos que los **caminos de solución se entretejen desde una Comunidad.** Es ella la que tiene los recursos para contener, dar lugar, y acompañar en el camino (las soluciones desde "afuera" no son muy efectivas). Hay que potenciar los recursos existentes en la comunidad. Quizás esto demande procesos más complejos, aunque sustentables en el mediano y largo plazo;
* La Comunidad al mismo tiempo debe estar **abierta al entorno.** Debe tener la capacidad de trabajar en red, siendo creativa y ampliando sus propios horizontes;

Aunque la experiencia de los Centros Barriales nos permitió comprender la problemática de las adicciones en todas sus aristas. Entendimos que la cuestión no tiene que ver exclusivamente con un tema de contexto, dado que las adicciones están presentes en todos los estratos sociales con sus características contextuales propias. Tampoco la podemos circunscribir a ciertas sustancias que producen unos determinados efectos, puesto que por un lado esta cuestión es aleatoria (las drogas o sustancias psicoactivas varían a cada momento), y por el otro, no podemos pensar en la sustancia como la causa principal, como si personificáramos su accionar.

La reflexión nos lleva a ahondar en el individuo, comprendiéndolo desde su humanidad profunda. Lo que podríamos llamar la dimensión antropológica del problema. Desde aquí surgen preguntas como: *¿qué puede estar ocurriendo en la vida de un individuo que genera la tendencia fuerte a evadirse de la realidad a través del consumo de alguna sustancia psicoactiva, por ejemplo? ¿Por qué razones el mundo aparece como no habitable u hostil, y por tanto, buscamos la forma de quedarnos fuera, de no habitar la realidad?*

¿A quiénes afectan las adicciones?

Al sentir hablar sobre estos temas, podemos tener la impresión de que estamos situados por fuera del problema, como si esto afectara a otros, a un determinado grupo. Podría llegar a ser que alguno de nosotros no conviva con un tema de adicciones en su círculo más íntimo, o que al menos, no tuviera registro de la cuestión. Sin embargo, según constatamos en la próxima sección, los datos señalan que ya no podemos permanecer indiferentes a esta problemática.

Cuando tomamos conciencia del volumen y la densidad que tiene esta cuestión en nuestras sociedades, empezamos a comprender que no se trata de un tema aislado, que puede entenderse sólo desde sí mismo. En las adicciones se hace visible un problema social amplio: es todo el cuerpo social el que agoniza. Las adicciones son un síntoma de esta agonía.

Desde esta perspectiva caemos en la cuenta de que cada uno de nosotros está incluido en el asunto. No podemos pensar que nuestra

También aprendimos que los caminos de solución se entretejen desde una Comunidad. Es ella la que tiene los recursos para contener, dar lugar, y acompañar en el camino (las soluciones desde "afuera" no son muy efectivas). Hay que potenciar los recursos existentes en la comunidad. Quizás esto demande procesos más complejos, aunque sustentables en el mediano y largo plazo;

---

situación personal es ajena, que nosotros no tenemos nada que ver, y que en otros recaen tanto las causas como la responsabilidad de aliviar esta situación de agonía social. Esto sería negligencia, falta de sentido de realidad, o tal vez simplemente comodidad. Por este camino no hacemos más que acentuar la problemática.

Es fundamental comprender que, como integrantes del cuerpo social entendido como un todo orgánico e interrelacionado, somos afectados y al mismo tiempo ejercemos una cierta influencia sobre estas cuestiones.

Las causas: una cuestión compleja

¿Cuáles son las causas de las adicciones o los consumos problemáticos? Esta es la gran pregunta. En el intento de respuesta asoman términos comunes: multicausalidad, multifactorialidad, multidimensionalidad, etc. En fin, todo nos remite a que se trataría de una cuestión compleja, no simple.

La psicología, la filosofía, la sociología y otras ciencias van elaborando hipótesis que buscan explicar esta compleja cuestión, la cual parece poner en jaque muchas de nuestras representaciones sociales y paradigmas sobre los cuales nos movemos habitualmente.

Es interesante percibir que en las explicaciones al tema de las adicciones cobra cada vez más relevancia la palabra "relación". Efectivamente, se trata de una clave muy luminosa en la interpretación de esta problemática creciente.

Las personas somos esencialmente seres en relación. Cuando por diferentes motivos lo relacional se ve afectado negativamente en nosotros, entonces nos volvemos más vulnerables.

En una rápida lectura sobre nuestro mundo actual, percibimos que hemos construido un determinado estilo de vida social que nos va fragmentando: como sociedad y como individuos, desde nuestra interioridad hacia el mundo exterior y viceversa.

En relación a la fragmentación social, la exclusión es el síntoma más contundente: pareciera que dejamos caer al vacío de nuestra indiferencia a un cierto segmento de nuestra población. Ellos no cuentan, han quedado fuera de nuestro radio de percepción.

Y en cuanto a la fragmentación de los individuos, ¡cuán rotos podemos estar por dentro, aún en condiciones de prosperidad o bienestar material! El estrés de la vida actual, la vertiginosidad, la falta de intereses genuinos y personales, la desesperación por tener esto o aquello; el aislamiento y la soledad, la competitividad salvaje y la insatisfacción constante. En fin, todos síntomas que ponen en evidencia que algo no está del todo bien en las personas que conformamos el entretejido social.

En las adicciones se hace visible nuestra fragilidad humana: nuestro desnivel existencial entre lo que queremos y lo que podemos. Nuestra incapacidad de aceptar lo que somos, con nuestros límites y posibilidades.

Y lo que en definitiva se ve afectado son las formas básicas de convivencia, el modo de relación con los otros y la calidad de los vínculos.

Este mundo fragmentado de vínculos débiles o rotos, genera en la persona la experiencia de cargar con necesidades profundas insatisfechas. La angustia que esto provoca puede precipitarnos por la pendiente de las adicciones o los consumos problemáticos. Buscamos en ellos un cierto alivio a nuestro malestar existencial.

En el horizonte de la respuesta

Continuando en la clave de la persona como ser relacional, podemos insinuar que la fragmentación debe ser contrarrestada generando espacios y tiempos de encuentro. Fortaleciendo la dimensión relacional, evitando el aislamiento social de los individuos, percibimos que disminuye la tendencia a buscar en las adicciones una respuesta.

Nuestras sociedades se han vuelto poco proclives al encuentro. Son fuertemente excluyentes desde el momento en que genera la sensación de que los individuos pueden quedarse "afuera" por muy variados motivos: por no saber (no tener ciertos conocimientos); por

no tener (algunas cosas o servicios), por no poder (carecer de capacidades o habilidades).

De algún modo nos hemos vuelto reticentes a todo lo que tenga la impronta de la fragilidad o debilidad, tanto en los otros como en nosotros mismos. Y lo humano no puede estar liberado de lo frágil y débil. Es ilusorio pensar en un mundo en el que solo hay lugar para los más fuertes o capaces. Sin embargo, nuestras sociedades han postulado un modelo de persona que deja de lado "lo que no brilla".

En las adicciones se hace visible nuestra fragilidad humana: nuestro desnivel existencial entre lo que queremos y lo que podemos. Nuestra incapacidad de aceptar lo que somos, con nuestros límites y posibilidades.

Es una tarea urgente humanizar los ámbitos por donde transcurre la vida cotidiana. Y esto significa entre otras cosas, generar las condiciones propias para que las personas puedan encontrarse desde lo que son en su integralidad. Por este camino reconstruiremos el tejido social, el espacio comunitario que nos libera del individualismo reinante que despersonaliza.

Trabajar en la cuestión de las adicciones no es en primer lugar combatir contra la oferta de una determinada sustancia. Tampoco se trata de que unos asuman la epopeya de "recuperar" a otros. La clave está en poder encontrarse con otros desde aquello tenemos en común, en la capacidad de generar espacios comunitarios que posibiliten estos encuentros y disminuyan la tendencia al aislamiento social.

Es importante comprender esta problemática desde la profundidad que tienen en sí mismas. Esta es la clave para acertar en las acciones que se den como respuesta. No podemos quedarnos en una mirada

"miope" o simplista, desde la cual podríamos esperar soluciones "mágicas" (como por ejemplo, que sólo tiene que cambiar un determinado grupo social o que con algunos recursos materiales basta para transformar esta situación). No hay recetas o manuales que nos digan con claridad meridiana qué hacer frente a la cuestión de las adicciones.

Lo que podemos afirmar con certeza es que el modo de transitar estas problemáticas no es solos, sino acompañados. Por este camino ya empezamos a dar respuesta al primer gran desafío al que nos somete una situación de dolor o sufrimiento: poder avanzar a pesar de la angustia, la desesperación y la soledad que tiende a paralizarnos.

Con esta certeza de fondo ideamos desde la Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín" el Centro de Investigación y Transferencia Acompañados. A través del mismo, brindamos un espacio para recorrer juntos itinerarios que nos permitan comprender la complejidad de diferentes problemáticas sociales, y avanzar en la construcción colectiva de una respuesta.

Estamos convencidos de que juntos y acompañados, siempre podemos encontrar el camino.

La situación de los jóvenes en la región

Por María Edo

América Latina

En América Latina, los jóvenes de entre 15 y 29 años superan los 163 millones, lo que equivale a un cuarto de la población de la región (OECD/CEPAL/CAF, 2016). Se trata de un grupo etario especialmente importante, considerando su relevancia en términos del desarrollo futuro de estas sociedades. En consecuencia, tanto sus condiciones de vida como sus trayectorias educativas y laborales son, o deberían ser, una preocupación central y un foco de atención del Estado y de los distintos entes que intervienen en la política pública.

TABLA 1. — CONDICIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS JÓVENES EN AMÉRICA LATINA

	Jóvenes (15 a 29 años)	**Adultos** (30 años ó más)
Pobreza Extrema	10%	9%
Pobreza Moderada	12%	10%
Vulnerables	42%	38%
Clase Media	36%	43%

La situación de los jóvenes en América Latina requiere una especial consideración en la actualidad. Una alta proporción de estos jóvenes que están en su período de formación atraviesa situaciones de exclusión. Si bien esto es cierto para la población en general, los jóvenes tienden a sufrir con mayor crudeza estas condiciones.

De acuerdo al último informe de la OECD/CEPAL/CAF (2016), el 64% se encuentra en condiciones vulnerables, comparado con un 57% entre la población adulta mientras que el 10% de los jóvenes en América Latina vive en condiciones de pobreza extrema.

En términos de educación, más del 30% de la población entre 15 y 29 años (unos 43 millones de jóvenes latinoamericanos) no completaron la escuela secundaria ni están en proceso de hacerlo. Esto trae como consecuencia que más de dos tercios de los jóvenes no tengan calificaciones que les posibiliten acceder a empleos de calidad. Sólo el 30% de los jóvenes entre 25 y 29 años se considera calificado según las definiciones clásicas de la literatura.

El panorama en el campo del empleo es poco alentador. El desempleo afecta al 13.4% de los jóvenes entre 15 y 24 años de la región (OIT, 2015a). Este porcentaje duplica la tasa general de desempleo de la región y triplica la de los adultos. Aún cuando acceden al mercado

---

Notas: "Pobreza extrema": jóvenes pertenecientes a hogares con ingresos per cápita diarios inferiores a 2,50 USD. "Pobreza moderada": jóvenes pertenecientes a hogares con ingresos per cápita diarios de entre 2,50 y 4,00 USD. "Vulnerables" = individuos con ingresos per cápita diarios de entre 4,00 y 10,00 USD. "Clase media" = jóvenes pertenecientes a hogares con ingresos per cápita diarios superiores a 10,00 USD. Umbrales de pobreza e ingresos expresados en USD de 2005 PPA por día (PPA = paridad de poder adquisitivo). Promedio ponderado de América Latina. *Fuente: OECD/CEPAL/CAF (2016).*

En este contexto, el consumo problemático de sustancias ha mostrado una tendencia creciente en la región. Un informe de la OEA (2013) sobre uso de las drogas en las Américas alerta sobre el alto consumo en la región combinado con una muy baja percepción de riesgo frente al uso ocasional de estas sustancias.

---

laboral, es probable que lo hagan con un empleo precario: más de la mitad de los jóvenes tienen empleos informales en la región. (OIT, 2015b). Se trata de empleos que proveen malas condiciones laborales, asociados a bajos salarios, sin derechos laborales que garanticen la seguridad social y caracterizados por altas tasas de rotación. Así, los jóvenes no acumulan capital humano, ni capital social ni reciben formación adecuada que les permita ir progresando en su trayectoria laboral. Diversos autores muestran que esto tiene consecuencias en el largo plazo: el desempleo y el empleo precario dejan huellas hondas en los trabajadores, marcando el resto de su trayectoria laboral con trabajos peor remunerados y más inestables.[1]

A su vez, la desvinculación funcional, es decir la exclusión simultánea del mercado de trabajo y del ámbito educativo, es también una fuente de preocupación en América Latina: uno de cada cinco jóvenes en Latinoamérica no estudia ni trabaja, conformando un grupo de 30 millones de personas.

En este contexto, el consumo problemático de sustancias ha mostrado una tendencia creciente en la región. Un informe de la OEA

(2013) sobre uso de las drogas en las Américas alerta sobre el alto consumo en la región combinado con una muy baja percepción de riesgo frente al uso ocasional de estas sustancias. En particular, el informe revela que en los países de América Latina 20% o más de los jóvenes entre 13 y 17 años consumieron alcohol en el mes anterior a la encuesta mientras que entre los niños de 13 años superó el 15% en 17 países. Respecto de la marihuana, un 15% de los jóvenes consumieron en el último año mientras que más de la mitad considera que es una sustancia de fácil acceso y uno de cada cinco declara que le han ofrecido dicha sustancia en el año previo a la encuesta. El consumo de cocaína está menos extendido entre los jóvenes, en torno a un 2%. La pasta base tiene mayor presencia en países del cono sur, donde la prevalencia alcanza hasta 2,2% en algunos países. Los inhalables y el éxtasis presentan fuertes heterogeneidades en los países, pero llegan a representar hasta el 11% y el 7.6% de los jóvenes en distintos países.

Argentina

La Argentina comparte mayormente este panorama latinoamericano. Según OECD/CEPAL/CAF (2016) el 56% de los jóvenes entre 15 y 29 años viven en condiciones de vulnerabilidad, es decir, con menos de u$10 por día. Si bien en términos relativos la dimensión educativa resulta ejemplar en el contexto de la región, las tasas de conclusión de la escuela secundaria distan de ser perfectas: aproximadamente la mitad de quienes comienzan este nivel logran terminarlo en tiempo y forma.

En cambio, los jóvenes en nuestro país parecen sufrir, en promedio, mayores niveles de desempleo. En efecto, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)[2] la tasa de desocupación de los jóvenes de 15 a 24 años ascendía a 17,7% a fines de 2014. Esta tasa era más de dos veces y media (2,6) mayor que la media del total de la población y más de tres veces (3,4) quela de los adultos de 25 años y más. Además, entre quienes efectivamente logran acceder al mercado laboral, las condiciones siguen siendo en gran medida muy precarias e inestables: en el grupo de jóvenes de 15 a 24 años a fines de 2014 el 67% tenía un trabajo informal.

En este contexto, y siguiendo la tendencia regional, también en Argentina el consumo problemático de sustancias está en aumento y presenta niveles alarmantes, especialmente entre los más jóvenes y vulnerables. Un estudio reciente de la Secretaría de Políticas Integrales sobre Drogas (SEDRONAR, 2017) revela que el mayor aumento de consumo problemático se ha dado en la población entre 12 y 17 años. En particular, la mitad de los jóvenes que consumieron alcohol lo hizo en forma abusiva. Respecto de la marihuana, la tendencia muestra un consumo creciente: la prevalencia en el último mes aumentó de 1 cada 100 jóvenes en 2010 a 3 de cada 100 en 2017 y se se triplicó el número de jóvenes que alguna vez la consumieron. Casi 10.000 jóvenes son dependientes de esta sustancia. En cuanto al éxtasis, su consumo aumentó 200%, adelantándose a su vez la edad de inicio promedio: de 16 años en 2010 a 14.5 en 2017. Tomando las sustancias ilícitas en general, el aumento de su consumo fue de 150% en los últimos 6 años. Asimismo, las sustancias resultan cada vez más accesibles: la mitad de los jóvenes considera fácil conseguir marihuana en 24hs mientras

que uno de cada 3 considera fácil conseguir cocaína en ese lapso.

Estas problemáticas se agudizan entre los jóvenes vulnerables. Un estudio diagnóstico realizado en villas y asentamientos del conurbano bonaerense (UCA, 2015)[3], revela que las condiciones de vida de los jóvenes entre 17 y 25 años son extremadamente preocupantes. Más de la mitad de ellos residen en hogares pobres con necesidades básicas insatisfechas mientras que 1 de cada cinco viven en condiciones de hacinamiento. Solamente el 1 de cada 3 vive en un hogar nuclear biparental y casi dos tercios de ellos han sufrido problemas moderados o graves en su infancia (desde mudanzas reiteradas a situaciones de violencia). El 71% vive en hogares donde el jefe no completó la escuela secundaria y en el 14% de los hogares el jefe está desocupado. A su vez, los niveles de escolaridad son relativamente bajos: dos de cada tres jóvenes no terminó el secundario. Solamente el 10% accede a un empleo pleno, el resto se reparte entre el desempleo, el empleo precario y la inactividad. La desvinculación funcional presenta niveles preocupantes: 1 de cada 3 jóvenes no estudia ni trabaja.

Estas condiciones de vida precarias en muchos casos generan una perspectiva limitada de la propia vida que abre el paso al consumo problemático. Los datos revelan niveles alarmantes de consumo, superando en muchos casos los niveles nacionales. En particular, un 22% de los jóvenes declaró haber consumido en el último mes alguna sustancia adictiva, mientras que casi la mitad de ellos lo han hecho alguna vez en su vida. Entre quienes consumieron, uno de cada 3 lo hizo con frecuencia diaria o semanal. La sustancia más consumida es la marihuana: los niveles coinciden con el consumo de sustancias en general. La sigue la cocaína: el 17% de los jóvenes la probó algu-

na vez y el 6,1% en el último mes. El 2,9% de los jóvenes probó pasta base y/o paco. Estos niveles se incrementan en la medida en que los jóvenes sufren condiciones de vida más precarias (menores niveles educativos, niveles de ingreso más bajo, etc).

Implicancias de la Política Pública

La región latinoamericana en general, y la Argentina en particular, se encuentran ante una oportunidad histórica en tanto que están atravesando el así llamado "bono demográfico". Se trata de un fenómeno que se produce dentro del proceso de transición demográfica: la población en edad de trabajar es mayor que la dependiente (niños y adultos mayores) y, por lo tanto, el potencial productivo de la economía es mayor. Se trata de una ventana de oportunidad muy significativa en tanto que hay más jóvenes con capacidad de trabajar, ahorrar e invertir. De cómo se aproveche esta oportunidad depende el futuro desarrollo de la región.

En este contexto, la situación de los jóvenes en la región, descrita en los apartados anteriores, cobra una relevancia aún mayor. Sus condiciones de vida inadecuadas, escasas redes de contención, niveles educativos bajos, alta desocupación y empleos precarios tienen como consecuencia que una gran proporción de nuestros jóvenes no está acumulando el capital humano necesario para poder vivir una vida plena y, de ese modo, contribuir al desarrollo de la región en esta etapa tan particular.

El consumo problemático de sustancias adictivas prende una luz

El consumo es sobre todo una expresión de la ausencia de un proyecto de vida fructífero en los jóvenes, consecuencia de trayectorias sumergidas en condiciones precarias. Esa precariedad no es solamente material, sino muy especialmente afectiva tal como fue detallado en el apartado anterior.

---

de alarma en este sentido. No solo por las implicancias del consumo en sí mismo sino porque en muchos casos es un indicador bien concreto de la realidad precaria de los jóvenes. El consumo es sobre todo una expresión de la ausencia de un proyecto de vida fructífero en los jóvenes, consecuencia de trayectorias sumergidas en condiciones precarias. Esa precariedad no es solamente material, sino muy especialmente afectiva tal como fue detallado en el apartado anterior.

Pensar el consumo problemático de este modo, como un emergente de las condiciones de vida inadecuadas de los jóvenes, tiene fuertes implicancias de política pública. En primer lugar, reducir el consumo requerirá no solamente generar políticas específicas respecto de las sustancias sino muy especialmente atender las condiciones de vida de los jóvenes. Esto implica trabajar en un gran número de dimensiones que abarquen tanto las condiciones del hogar de origen, como la escolaridad y la empleabilidad. Y no se trata solamente de asegurar condiciones de vida digna mínimas, o sostener la asistencia a la escuela o el acceso a una changa: es necesario brindar a estos jóvenes la contención afectiva que necesitan, mejorar la calidad de la educación que reciben y ofrecerles la oportunidad de acceder a un empleo

digno. En segundo lugar, es necesario poner el foco en la prevención del consumo problemático y las adicciones. Una vez más, no parece un dispositivo eficaz simplemente proveer información acerca de los efectos nocivos de las adicciones. El desafío consiste en generar programas integrales, que pongan al joven y su problemática en el centro de la escena y lo acompañen en la generación de un proyecto de vida.

En síntesis, pensar el consumo problemático como un emergente requiere una mirada integral sobre los jóvenes y no poner el acento en una conducta o en una sustancia. Las complejidades de esta perspectiva son obvias: es necesario abarcar muchas dimensiones que requieren grandes esfuerzos y mucho tiempo para mostrar frutos. La experiencia en el campo, además, indica que este es un trabajo en gran medida artesanal, diseñado a la medida de las distintas comunidades y, en última instancia, de cada uno de los jóvenes. No hay recetas únicas ni caminos lineales.

Sin embargo, nuestra experiencia nos indica que este es el único camino capaz de prosperar. La región está frente a una oportunidad histórica en términos de desarrollo y los jóvenes son sus protagonistas. No la desaprovechemos.

Nuestra Propuesta II

El desafío de producir conocimiento con impacto territorial

Por Sonia Schaefer

Las miradas presentadas en los apartados anteriores fueron confluyendo en la necesidad de fijar un curso de acción definido. Desde nuestro lugar como universidad, con cercanía a la problemática barrial a través de las acciones de la Iglesia Católica en la diócesis de San Isidro, sumado a la etapa de trabajo con los centros barriales y experiencias realizadas en países vecinos, se clarificó cuál debía ser el punto de partida: iniciar un proceso de investigación para definir cuáles son las competencias clave que necesitan los operadores de trato directo para trabajar en la prevención de consumo problemático y adicciones.

Antes de tomar decisiones apresuradas y diseñar acciones que tuvieran un impacto improvisado –o ninguno- en la práctica , decidimos dedicarle tiempo y recursos a realizar una investigación. En Argentina es contracultural basar decisiones de políticas sociales en evidencias empíricas, pero es fundamental tener en cuenta en todo momento las mejores evidencias disponibles y alinear nuestras decisiones para tener un impacto significativo en la vida de las personas.

Como la cuestión del consumo problemático y las adicciones atraviesa todas las barreras de clase social, edades, países y también ámbitos, elegimos hacer un recorte en torno a 3 ámbitos: el ámbito comunitario, el ámbito laboral y el ámbito educativo.

Si bien en el último tiempo se ha reinstalado la capacidad estatal de proveer indicadores y estadísticas fiables acerca del estado de situación de diversos ámbitos de la sociedad, aún persiste la tradición de basar decisiones en suposiciones y meros deseos de resultados visibles. El intento de revertir esta tendencia es prioridad para Acompañados, cuya área de investigación tiene como pilar la generación de conocimiento que tenga impacto social significativo en la Región Metropolitana Norte.

El objetivo último se relaciona con la generación y circulación de conocimiento que logre transformar la vida de las personas. En esa línea procura cerrar brechas de conocimiento que permitan informar el diseño de políticas de prevención de consumo problemático y adicciones en localidades urbano-marginales del conurbano bonaerense. En los países en vías de desarrollo la generación y distribución del conocimiento plantea un desafío adicional debido a la dificultad de institucionalización y sistematización de experiencias o programas sociales eficaces. Si a este hecho le sumamos el objetivo de que los hallazgos y soluciones propuestas sean innovadoras, se torna imprescindible contar con información rigurosa que orienten el curso de ac-

ción. En este sentido concordamos con Axel Rivas (2017), reconocido experto en temas educativos, cuando dice: "la innovación buscada toma sentido cuando combina tres ejes: una disposición constante a hacer preguntas y buscar caminos, una mirada científica que persigue evidencias antes que puros experimentos por modas o intuición, y una sed de justicia social como motor para abrir nuevos caminos y no aceptar como dado el orden vigente".

En cuando al objeto de la investigación, hemos decidido sumar al esfuerzo que están realizando organizaciones de otros países. En Uruguay se está desarrollando una plataforma para desarrollo y fortalecimiento de competencias de operadores de trato directo[4]. También en Estados Unidos se publicó un manual de 123 competencias que se ha convertido en el punto de referencia mediante el que se desarrollan los currículos y los programas educativos, y por el que se miden los estándares profesionales para el campo de tratamiento de abuso de sustancias en Estados Unidos. Se ha traducido a varios idiomas. Reconocemos entonces que tematizar las competencias de aquellos que más cercanos están a la acción preventiva, es un enfoque urgente y relevante. ¿Quiénes son estas personas? Los operadores y operadoras de trato directo.

Entendemos por operador[5] de trato directo a la persona que trabaja en el contacto directo y personal con la persona afectada por necesidades insatisfechas relacionadas al ámbito social. En nuestro caso el aspecto transversal de nuestros operadores de trato directo es que focalizan en la problemática de las adicciones. En cada ámbito o cada institución este rol puede ser asumido por personas de cargos diferentes. No es necesario ocupar un puesto específico dentro de

la institución para cumplir el rol de operador de trato directo. En el marco de una política pública es el sujeto que está en contacto más directo con el destinatario de la misma. Siendo el último eslabón de la cadena recae en su figura una gran responsabilidad en relación a los resultados de cualquier política pública. Es evidente que este rol es fundamental para el éxito de la política pública en cuestión, y sin embargo, es un rol cuyas necesidades no están visibilizadas y es aquí donde muchas veces las acciones fracasan o pierden su impacto.

Los operadores de trato directo llegan a ocupar ese rol desde varios campos de origen distintos entre sí, trayendo consigo destrezas y experiencias considerablemente diferentes. La diversidad de sus trasfondos y de la clase de preparación, en muchas ocasiones es una fortaleza, pero también es necesario establecer algunos criterios comunes para enriquecer el impacto que puedan tener. Estos criterios actúan de contención para el operador de trato directo y de lineamientos organizadores para la institución. Recordando siempre que el objetivo último es lograr un impacto mayor en los jóvenes afectados por la problemática, potenciando las fortalezas que cada operador de trato directo aporta a la institución.

Por eso nos preguntamos: ¿Cuáles son los principales desafíos que hoy en día enfrentan las instituciones (centros barriales, escuelas, sindicatos, según corresponda) en relación al trabajo de los operadores de trato directo? ¿Qué criterios profesionales deben guiar a los operadores de trato directo para acompañar a las personas afectadas por el abuso de sustancias? ¿Qué competencias están asociadas con los resultados positivos? ¿Qué habilidades, actitudes y saberes deben tener los operadores de trato directo?

De este modo, elegimos darle voz a las personas que trabajan en el campo día tras día, desde diferentes lugares. Muchas veces, por la urgencia de la problemática y el grado de dedicación que requiere el trabajo en campo, estas personas adquieren una cantidad y profundidad invaluable de conocimiento pero no tienen oportunidad de transmitirlo. Por eso, otro aspecto fundamental cuando perseguimos la innovación es partir del reconocimiento y puesta en valor de prácticas efectivas existentes. No es necesario ni positivo inventar algo que no existe para estar innovando. Los operadores de trato directo poseen incontables competencias para su trabajo, conocen y transitaron muchas prácticas preventivas exitosas. El objetivo es poder reconocerlas, identificarlas, ponerles nombre, valorizarlas y visibilizarlas. Pensar escenarios posibles de puesta en marcha y socialización de conocimiento, fortalecer las prácticas y competencias existentes. Este modus operandi no sólo es la forma óptima de valorizar las prácticas existentes, es también la manera para que las propuestas tengan posibilidad de implementación real. Queremos que las propuestas de implementación surjan de manera contextualizada, desde adentro, y bajo ningún concepto forzar prácticas impuestas desde un lugar ajeno.

Como la cuestión del consumo problemático y las adicciones atraviesa todas las barreras de clase social, edades, países y también ámbitos, elegimos hacer un recorte en torno a 3 ámbitos: el ámbito comunitario, el ámbito laboral y el ámbito educativo. Elegimos el ámbito comunitario porque a través de la experiencia de los Centros Barriales Diocesanos ya teníamos los primeros pasos dados en esta dirección y el paso lógico era construir sobre los cimientos instalados. El ámbito laboral emergió como relevante ya que delegados sindicales, en su rol

de operadores de trato directo, manifestaron la necesidad de capacitarse para dar respuesta a innumerables situaciones cotidianas que surgen en el mundo del trabajo. Por último, la escuela es el ámbito de prevención por excelencia pero, aunque la Ley de Educación Nacional lo dispone, pocas ocasiones de capacitación en la temática se ofrecen a los docentes.

En cuanto a la metodología, elegimos realizar una adaptación de la técnica Delphi. A lo largo de nueve paneles de expertos, en los cuales han participado más de 30 especialistas, se ha trabajando con diferentes niveles de consignas para obtener como producto final un perfil por competencias y un trayecto formativo acorde a cada perfil. Hacia el final del presente capítulo se dedica un extenso apartado a la descripción de la metodología aplicada.

Una vez decidido que nuestro foco sería en la formación, elegimos utilizar el enfoque de formación por competencias. Entendemos las competencias como el resultado de una combinación y movilización de recursos incorporados o personales (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia) y recursos del entorno (información, herramientas, redes). Toda competencia se encuentra esencialmente unida a una práctica social de cierta complejidad. No a un gesto preciso, sino al conjunto de gestos, de posiciones, de palabras que se inscriben en la práctica que les da sentido y continuidad. El enfoque por competencias es ampliado en el siguiente apartado.

Las Competencias

Por Nina Billorou

Ser competente es desempeñarse profesionalmente con calidad y de manera efectiva, poniendo en juego los recursos personales de los que la persona dispone (valores, conocimientos, experiencia, saber-hacer, saber actuar con otros, emociones, etc.). Ser competente es también ser capaz de reflexionar críticamente sobre la práctica individual y colectiva para generar nuevas formas de hacer las cosas.

Existe una amplia bibliografía sobre el concepto de competencia, así como distintos enfoques según los campos disciplinarios desde los que se aborda. De hecho, la identificación o levantamiento de las competencias requeridas para desempeñarse en un determinado rol profesional puede realizarse desde distintos enfoques que se focalizan en diferentes dimensiones de la competencia y han desarrollado sus propias metodologías para el análisis, la descripción y la gestión.

Algunos enfoques ponen el énfasis en las características y atributos personales de los individuos, otros se centran en los resultados del desempeño o bien abordan las competencias en situación, a partir de cómo las personas movilizan los recursos propios y del contexto, para superar disfunciones y lograr un desempeño profesional efectivo.

Sin embargo, más allá de las diferentes miradas, la competencia se entiende como la capacidad real y demostrada de las personas para actuar resolviendo positivamente los desafíos ligados a las demandas profesionales. Para lograrlo, cada persona combina, dosifica y moviliza –de una manera que le es propia-, un conjunto de recursos (internos y externos) que le permiten interpretar la situación, regular su acción y adecuarla en función de las características y especificidades de la situación y el contexto.

Si bien la noción de competencia es abstracta, las personas y más particularmente los operadores de trato directo, son competentes en concreto, es decir en función de las demandas laborales que se les presentan para resolver ciertas situaciones en un determinado contexto. Determinar cuál es la demanda supone identificar cuáles son los ámbitos de intervención y las situaciones laborales críticas que cada contexto plantea y qué capacidades se requieren para resolverlas según criterios de calidad. En tal sentido, la competencia no sólo se asocia al logro de ciertos niveles de calidad, sino que implica la inteligencia de las situaciones, la comprensión y el abordaje de nuevos escenarios por parte de la persona, adaptando sus saberes previos o construyendo nuevos.

Las Competencias del Operador

Como se ha mencionado, el operador de trato directo es la persona que establece el contacto personal y el vínculo con las personas para la prevención de las adicciones. Los operadores de trato directo son

quienes trabajan con los jóvenes, día tras día apoyándolos en sus procesos de construcción de trayectorias de inclusión. En ese camino, el rol que ellos juegan es siempre clave.

Este proyecto de investigación se ha focalizado en los operadores que desempeñan su rol en el ámbito educativo, laboral o comunitario. Aunque la problemática de prevención de adicciones es una sola, se ha optado por abordar las competencias críticas de los operadores desde la especificidad de cada uno de estos tres ámbitos, considerando que cada uno de ellos está atravesado por factores de contexto que le dan una impronta específica a la problemática, su abordaje y, por ende, a las competencias requeridas.

Si bien el operador trabaja generalmente en el marco de intervenciones que cuentan con un diseño global, cada situación, cada joven presenta una particularidad que le es propia y que requiere de una reflexión específica, así como de la búsqueda de estrategias situadas. Así, la capacidad de conocer y comprender la vulnerabilidad que tiene el joven para entenderlo en su singularidad y ser capaz de revisar, adaptar y re-crear estrategias, resulta indispensable.

Para lograrlo el operador necesita desarrollar y poner en juego un conjunto de competencias de distinta índole:

* Competencias personales de autorreflexión y revisión de los supuestos y representaciones desde los cuales aborda la problemática del consumo.
* Competencias relacionales y técnicas orientadas a la construcción del vínculo con el joven, comprendiendo la problemática específica.

* Competencias para generar respuestas e intervenciones pertinentes, trabajando en equipo y en red.

Para seleccionar las estrategias más adecuadas, el operador debe analizar con una mirada comprensiva el conjunto complejo de dimensiones que afectan, a cada joven e identificar las oportunidades de intervención, optimizando los recursos disponibles y teniendo en cuenta que muchos de los problemas que intenta resolver van más allá de su ámbito de actuación.

El quehacer del operador de trato directo es complejo en tanto debe ser un práctico reflexivo, capaz de desarrollar un conjunto de competencias esenciales, y a la vez, de enriquecer en forma permanente su perfil competencial, analizando su propia experiencia para aprender de ella y mejorarla.

El Perfil de las Competencias

Si bien el perfil del operador está integrado por diferentes tipos de competencias, se debe tener presente que las personas movilizan las competencias en forma simultánea e integrada. La clasificación e identificación de las competencias es una herramienta de trabajo para potenciar su desarrollo, pero el perfil de competencias debe ser considerado desde una perspectiva integradora ya que todos sus componentes interactúan para la producción del resultado deseado en las funciones que el sujeto desempeña (en este caso, la prevención de adicciones en el ámbito educativo, laboral o comunitario).

El operador, el equipo de trabajo y el entorno

La formulación de las competencias permite identificar los saberes de distinta índole (habilidades, conocimientos, actitudes) que se requieren para que el operador sea capaz de resolver las situaciones profesionales que se le plantean, según ciertos estándares de calidad. Sin embargo, no basta con que el operador sepa actuar, para que la competencia se manifieste también es necesario que quiera actuar. La motivación se relaciona no sólo con factores personales sino también con las condiciones del entorno, ya que el contexto puede o no estimular la movilización de los saberes así como el desarrollo de las competencias. Los operadores se desempeñan, en general, en contextos difíciles y, en muchas oportunidades, en condiciones laborales que no son las más propicias para realizar su trabajo. Reflexionar sobre las competencias de los operadores supone también analizar los equipos e instituciones en los que se desempeñan. El desarrollo de las competencias de las personas debería acompañarse de estrategias institucionales de gestión humana, que valoricen y estimulen el aprendizaje individual y colectivo, aprovechando y reconociendo las capacidades desarrolladas.

El contexto inmediato, el entorno organizacional, debería habilitar o permitir (más aún: promover y facilitar) que la persona pueda poner en juego con autonomía sus capacidades para que la acción

---

[1] **Isabelle Kittel.** Les référenciels, supports ou obstacles à la professionalisation? EMPAN 2014/3 (N°95) Pag. 42-48 DOI 10.39017/empa 095.0042. [2] **Billorou, Nina.** Desarrollo de RRHH por competencias. Módulo G2. Programa Delta. OIT/ CIF Turín.

tenga lugar: se trata en definitiva de poder actuar. Esto significa que las organizaciones y espacios donde el operador se desempeña deberían brindar las condiciones y oportunidades para que ellos puedan desarrollarse y aprender, abordando los errores como oportunidades de aprendizaje, promoviendo la circulación de la información y compartiendo el conocimiento a lo largo y a lo ancho de la organización.

La variedad de contextos institucionales y ámbitos de intervención posibles, tal como señala Kittel[1] es uno de los aspectos atractivos de las profesiones relativas al trabajo social. La capacidad de adaptarse al entorno, al joven, al marco institucional es una de las competencias claves de los operadores y es a partir de ella, que las demás competencias pueden contextualizarse y que se adquieren otras competencias específicas de cada situación profesional.

Efectivamente, el operador no cumple sus funciones solo, generalmente trabaja en red y es parte de un equipo que no sólo requiere de la complementariedad técnica de sus integrantes, sino que también supone la construcción de competencias colectivas. La competencia colectiva emerge como producto de la cooperación y de la sinergia existente entre las competencias individuales de los diferentes sujetos, en un determinado contexto organizacional pero, va más allá de la sumatoria de éstas.[2]

Le Boterf [3] señala que en un proyecto o proceso grupal se podrá identificar la existencia de una competencia colectiva en la medida que se verifique:

* Una elaboración de **representaciones compartidas** de un problema operativo, de un objetivo a alcanzar, de un esquema común de interpretación.
* Una **comunicación** eficaz: existencia de un lenguaje operativo común, capacidad de reacción ante señales débiles, adaptación de los lenguajes a situaciones vividas colectivamente (de rutina, urgencia, inéditas).
* Una **cooperación eficiente** entre los miembros del equipo: capacidad de negociar los conflictos con frialdad, visibilidad de la contribución que se espera de cada uno en la actuación colectiva, elección de modos de cooperación apropiados para las diversas formas de organización.
* Un **saber aprender colectivamente** de la experiencia: la formalización y la utilización de resultados, la existencia y el funcionamiento de procesos de capitalización de las prácticas profesionales, el funcionamiento de grupos de intercambio de prácticas.

El desarrollo de las competencias

Las competencias que las personas y los equipos desarrollan son el producto de numerosos aprendizajes (formales, no–formales, informales) que tienen lugar, en diferentes espacios y momentos de su

[3] **Le Boterf, Guy.** La ingeniería de las competencias, París,1998.

Ahora bien, ¿cómo determinar qué competencias necesita mejorar o incorporar cada operador?

---

vida. Gestionar las competencias implica reconocer los saberes que se ponen en juego, independientemente de la forma o el lugar en que ellos han sido adquiridos.

Las competencias pueden aprenderse y desarrollarse a partir del bagaje de conocimientos y competencias de cada sujeto, de su disposición y motivación para aprender, de la interacción con los jóvenes y con el equipo de trabajo, de las situaciones, disfunciones y oportunidades que el entorno ofrece.

Ahora bien, ¿cómo determinar qué competencias necesita mejorar o incorporar cada operador?

El perfil profesional permite autoevaluarse y contar con información clara acerca de cuáles son las necesidades de aprendizaje de cada operador en relación a las competencias definidas. A su vez, el perfil de competencias constituye un lenguaje común sobre las expectativas del rol y los estándares de desempeño, entre los diferentes actores implicados: actores del mundo educativo, laboral (organizaciones empleadoras, asociaciones, sindicatos), referentes comunitarios, los propios operadores, decisores en materia de políticas, los jóvenes.

Sobre la base de este referencial compartido, es posible desarrollar dispositivos y acciones formativas de diversa índole, así como estrategias de gestión humana que valoricen el aprendizaje y desarrollo permanente de las competencias.

Abordaje metodológico: la técnica Delphi

Por Hugo Marcos Ortiz

La complejidad de la tarea de prevención del consumo problemático y las adicciones en los jóvenes en situación de vulnerabilidad exige elaborar competencias profesionales específicas, y renovados modos y mecanismos para la formación de quienes están cotidianamente involucrados en procesos de prevención y abordaje de adicciones. Es por eso que una investigación como la que aquí presentamos debía diseñarse con una estrategia metodológica que pudiera conjugar la reflexión teórica con la experiencia práctica a fin de proponer una nueva forma de pensar dicha formación.

El método Delphi es la más adecuada para los objetivos tal como han sido planteados. El Delphi fue un método de investigación experimental creado por la RAND Corporation a comienzos de la década del 50 a pedido de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos para resolver un complejo problema militar que suponía posicionarse en la perspectiva de un estratega soviético para definir cuáles serían los objetivos industriales norteamericanos y una estimación sobre la cantidad de bombas atómicas necesarias para afectar el arsenal de

ese país (Linstone y Turoff, 2002). Si bien durante la primera década se utilizó para llevar adelante numerosas investigaciones, estas permanecieron en secreto dado que referían a temas militares y de defensa; es recién en 1963 que se publica el primer artículo que la describe[4] y a partir de entonces el método se vuelve popular (Gupta y Clarke, 1996).

Como afirman Linstone y Turoff (2002) el Delphi es un "método para estructurar un proceso de comunicación grupal en el cual el proceso es efectivo en tanto permite a un grupo de individuos, como un todo, a lidiar con un problema complejo" (p.5). Consiste, como afirman Keeney, Hasson y McKeena (2001) en un proceso estructurado que utiliza una serie de cuestionarios para obtener y proveer información de un grupo de expertos. Sin embargo, en otro lado (2006), los mismos autores señalan que pocos investigadores han utilizado el método Delphi convencional o "puro", puesto que existe una flexibilidad en el diseño y el formato usualmente determinado por los objetivos de la investigación.

Conforme la revisión de literatura que hemos realizado, también es posible establecer la idoneidad de la metodología respecto de los temas abordados por nuestra investigación puesto que, como señalan Gupta y Clarke (1996) y Landetta (2005), son significativamente numerosas las investigaciones relativas a temas de educación y de salud llevadas adelante con esta técnica. Dentro de esos grandes temas, son también muy notorias las semejanzas temáticas si consideramos las

---

[4] **Dalkey, N., & Helmer, O. (1963).** An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9, 458-467.

investigaciones sobre competencias en educación (Scott et al., 2006; Ross et al., 2014; Caldeiro et al. 2014), competencias profesionales en el ámbito de la salud (Duffield, 1993; Whitehead, 2008; Irvine, 2005; Junod et al., 2014), e incluso sobre competencias para formadores de profesionales en el área de la salud (McLeod et al., 2009; Dekkerae et al. 2011; Moynihan et al., 2015). Hemos encontrado un trabajo en el que se utilizó el método Delphi para investigar el tema de la prevención del abuso de drogas en adolescentes, cuyo objetivo fue establecer un conjunto de recomendaciones para diseñar modelos de programas de prevención de las adicciones asociadas también a la prevención del SIDA (Adams, R. A., Piercy, F. P., Jurich, J. A., y Lewis, R. A., 1992). A pesar de la cercanía temática, la investigación no enuncia ninguna recomendación específica respecto de las competencias (o siquiera las características) de quienes deben llevarlos adelante.

El método Delphi es especialmente útil para la resolución de problemas y la toma de decisiones críticas en escenarios complejos (Delbecq, Ven y Gustafson, 1975). Según Clayton (1997) las decisiones críticas (que son aquellas que pueden afectar tanto positiva como negativamente el funcionamiento de las organizaciones) deben tomarse conforme el juicio profesional o informado de un conjunto de especialistas; y por ello cuestiones tales como la formación de personas que quieran abordar una tarea tan desafiante como estos operadores, debe definirse implementando herramientas tales como el Delphi.

En el mismo sentido de nuestra intención de conjugar la reflexión teórica con la experiencia práctica Linstone y Turoff (2002), entienden el Delphi como un potente modo de traducir el saber científico en juicio informado para analizar y evaluar opciones y tomar decisiones.

En definitiva, la técnica que hemos elegido implica la selección de un grupo de expertos a los que se les consulta acerca de determinado tema, sobre el que responden a través de una serie de cuestionarios cuyo diseño puede modificarse para potenciar sus reflexiones y conclusiones. Desarrollaremos a continuación a) los criterios que se han tenido en cuenta para la selección de los expertos y b) el diseño de interacción con ellos, que es un Delphi modificado.

La selección de los expertos de nuestra investigación

La confiabilidad de los resultados obtenidos en una investigación que utiliza el método Delphi depende de las habilidades de los expertos seleccionados para el panel, y por ello se debe tener una especial atención a la hora de elegirlos (Murry y Hammons, 1995). Un factor fundamental para esa selección es, como señalan Linston y Turoff (2002), la heterogeneidad de dichos expertos. Los autores proponen que esa heterogeneidad responda tanto a su grado de expertise en la materia como al tipo, rango y aplicabilidad de su experiencia. A estas agrega Powell (2003) de personalidad, de perspectivas y de background personal, lo que garantiza una base de conocimiento más

[5] Cáritas Argentina es el organismo oficial de la Iglesia Católica encargado de llevar adelante programas de promoción humana, acompañando micro-emprendimientos productivos y de autoconsumo, brindando capacitación laboral, formación en ciudadanía, talleres de alfabetización para adultos, becas escolares y universitarias, espacios educativos y apoyo escolar, cuidados preventivos en salud y alimentación y asistiendo con ayuda inmediata ante sitauciones de extrema pobreza o emergencias climáticas.

amplia sobre la que se fundará la conclusión común. En el mismo sentido, Delbecq et al. (1975) afirma que aquella variedad de personalidades y perspectivas resulta en una mayor calidad de las conclusiones y mayor aceptación de las soluciones propuestas en comparación con grupos homogéneos.

Para la selección de los expertos que hemos convocado, consideramos con Ziglio (1996) que, si bien cada investigación determina las características por las cuales pueden juzgarse tales, lo más relevante es que los criterios de selección sean explícitos. Para este autor, los criterios que definen la mencionada expertise implican: conocimientos teóricos y prácticos que deben poseer los convocados respecto de los temas que se investigan, además de la voluntad de contribuir a la exploración del tema y el compromiso que puedan asumir en términos de tiempo para responder a las convocatorias. A fin de hacer explícitos estos criterios, hemos considerado la opinión de Linston y Turoff (2002) quienes afirman que para que el panel tenga una combinación exitosa deben convocarse: a) personas de experiencia y conocimientos comprobablemente relevantes, b) algunos expertos que también tengan habilidades de clarificación, organización y síntesis,

---

[6] A las modificaciones que desarrollaremos a continuación podríamos agregar la de la utilización de recursos tecnológicos (internet, procesadores de textos, plataformas virtuales, etc.) tanto para la comunicación, envío y recepción de cuestionarios y respuestas, como para almacenar y organizar el material producido. Como natural evolución de las herramientas de papel y lápiz que se utilizaron en las aplicaciones originales del Delphi, es la modificación que más se ha expandido entre las aplicaciones de la técnica en los últimos años y la que ha potenciado y agilizado las virtudes que poseía frente a otras técnicas de acotar distancias, permitir el feedback controlado, aclarar dudas, etc. (Donohoe y otros, 2011).

y c) personas que puedan ser directamente afectadas por las concl usiones de la investigación.

En el caso del panel de expertos del ámbito educativo se convocaron: 1) a 2 *(dos)* directivos de instituciones educativas de la zona que atienden una población vulnerable y que enfrentan cotidianamente situaciones relacionadas con las adicciones que afectan a los miembros de la comunidad en la que están insertas (alumnos, padres, profesores, vecinos, etc.); 2) a 1 *(uno)* sacerdote de la Iglesia Católica que por su trabajo pastoral y comunitario es una referente que se vincula con escuelas públicas y privadas de la zona; 3) a 2 *(dos)* psicólogos que se han especializado en adicciones que han gestado y llevan adelante programas de prevención en instituciones educativas de larga trayectoria y probado reconocimiento; 4) a 1 *(uno)* coordinador de un municipal de prevención de las adicciones; 5) a 1 *(uno)* referente de la organización eclesiástica "Caritas"[5] que se desempeña como director del área de Educación; finalmente, 6) a 1*(un)* referente de la SEDRONAR especialista en adicciones que se desempeña en el área de Educación.

Para el panel de expertos del ámbito aboral a 1) 1 *(uno)* miembro de la asociación civil Observatorio de prevención del narcotráfico; 2) a 6 *(seis)* miembros de equipos de prevención de adicciones de cuatro sindicatos y asociaciones de trabajadores; 3) a 2 *(dos)* miembros de la Dirección de Prevención del Impacto de las Drogas en el Ámbito Laboral del Ministerio de Trabajo; 4) 1 *(uno)* coordinador de una proyecto de promoción laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad social; 5) 1 *(uno)* médico psiquiatra especializado en adicciones; 6) a 1 *(uno)* referente de la SEDRONAR especialista en adicciones que se desempeña en el ámbito laboral; finalmente, 7) a 1 *(uno)* sacerdote de

la Iglesia Católica que por su trabajo pastoral y comunitario es una referente en la zona.

Para el panel de expertos del ámbito comunitario a 1) 1 *(uno)* responsable de la comisión nacional de la drogadependencia de la Conferencia Episcopal Argentina; 2) 2 *(dos)* miembros de Cáritas San Isidro; 3) 1 *(uno)* juez de garantías del joven de Buenos Aires; 4) 2 *(dos)* responsables de Centros Barriales; y finalmente 5) a 1 *(uno)* referente de la SEDRONAR especialista en adicciones que se desempeña en el ámbito comunitario.

Conforme la literatura señala, la cantidad de expertos convocados ha variado muy significativamente dependiendo de las investigaciones y de los recursos de tiempo y dinero que influyen en gran medida en este punto (Powell, 2003). Para nuestra investigación, y dados los criterios de selección que señalamos arriba para la configuración de los paneles, hemos seguido a Clayton (1997) quien afirma que partiendo de perfiles de expertise heterogéneos, generalmente son necesarios de 5 a 10 expertos. Esta definición del tamaño estuvo determinada también en nuestro caso por la particularidad de nuestra modificación del Delphi tradicional con la incorporación de otras técnicas grupales.

Es menester aclarar aquí que cada experto recibió un estipendio por su participación en los paneles.

El diseño de un Delphi modificado

Ya hemos señalado que la técnica Delphi ha sido modificada en

muchas oportunidades en virtud de las características de las investigaciones en las que fue aplicada. Conscientes de esta diversidad en la implementación, Gupta y Clarke (1996:189) afirman, no sin cierta sorna, que quienes aplican esta metodología "generalmente están dispuestos, y en ocasiones incluso ansían, modificar el Delphi para satisfacer las decisiones tomadas y las necesidades que prevén".

Para nuestra investigación también hemos diseñado algunas modificaciones, cuyo objetivo ha sido potenciar virtudes propias del Delphi, a la vez de intentar acotar las limitaciones inherentes a la técnica. Estas modificaciones[6] en el diseño fueron, básicamente, dos:

a) Conectamos tres aplicaciones de Delphi consecutivas, de modo tal que cada aplicación se alimentó de las conclusiones de la anterior.
b) Cada una de las aplicaciones de Delphi se combinó con otras técnicas grupales a fin de potenciar sus resultados.

A) Tres Paneles/Fases

La investigación de cada uno de los ámbitos se dividió en tres fases o paneles (nueve en total, tres para el educativo, tres para el comunitario y tres para el laboral), cuyo objetivo primordial fue prolongar el tiempo de reflexión y análisis para la problematización de las causas, contextos y circunstancias que hacen compleja la tarea de los operadores de trato directo en la prevención de las adicciones. Asimismo, separar en tiempo y espacio ese momento del de pensar y proponer

soluciones o respuestas a esos desafíos.

Delbecq (1975) afirma que en las investigaciones en las que se aplican técnicas que suponen el juicio crítico de un conjunto de expertos, es necesario distinguir entre dos momentos: el de la búsqueda de datos/hechos y el de la evaluación de esos hechos. En el primer momento, el de la identificación de los problemas, lo que debe pretenderse es la creatividad y apertura para búsqueda de información y datos contextuales; en el segundo, el de las propuestas, debe aspirarse a la posibilidad de una síntesis, la selección de los problemas primordiales y la opción por las estrategias de intervención más adecuadas y las mejores soluciones. En la práctica esto significó segmentar el trabajo de los expertos en tres paneles separados por el lapso de un mes (uno en septiembre, uno en octubre y otro en diciembre) puesto que, además de tener en cuenta que los expertos no suelen disponer de tiempo continuado para encontrarse en un mismo momento y lugar con los otros, se buscó garantizar el tiempo adecuado –como veremos más adelante- para que pudieran responder a los cuestionarios Delphi que se les enviaron.

En cuanto a la relevancia de cada uno de esos momentos afirma que el éxito en lograr decisiones creativas de los grupos que resuelven algún problema está íntimamente ligado al tiempo que se dedica a

trabajar sobre el problema. Así, la calidad del desempeño de un grupo se puede incrementar a partir de estrategias que retrasen los tiempos de toma de decisiones y que encaucen al grupo a percibir la tarea con una "mentalidad de problematizar" como opuesta a una "mentalidad de solucionar". Citando a Maier y Hoffman (1960) escribe: "Al parecer hay una tendencia humana de buscar soluciones incluso antes de que el problema sea entendido". Con la intención de generar instancias que permitieran a los expertos adecuarse a la reflexión conforme estas mentalidades, el trabajo en cada panel se estableció de la siguiente manera:

En el primer panel/fase el foco de atención estuvo en lograr una descripción lo más exhaustiva posible de las circunstancias que, según los expertos, representan problemas o dificultades para la tarea de la prevención de las adicciones en cada uno de los ámbitos definidos (educativo, laboral y comunitario). En esta fase, lo esencial fue promover en los consultados una lógica de apertura, exploración y libertad para la identificación de la mayor cantidad de problemas de una gran diversidad de dimensiones posibles que puede tener que enfrentar un operador de trato directo en la tarea preventiva. Los monitores que coordinaron este momento debieron insistir recurrentemente en la consigna de trabajar sobre la exploración y definición del problema ya que, acostumbrados a ser consultados en este sentido, los expertos tendían rápidamente a plantear soluciones y alternativas.

La riqueza en esta fase estuvo en la apertura y la exhaustividad del análisis acerca de la cotidianeidad de los operadores. El resultado fue un detalle de los numerosos problemas, de su variedad de tipos, de los márgenes de injerencia que los operadores pueden tener o no

sobre ellos, de las dimensiones a las que atañen (culturales, organizacionales, personales, de formación, etc.). Así, se problematizaron las representaciones que los operadores tienen sobre sus propios consumos problemáticos, las representaciones de las comunidades sobre el consumo de drogas en general, la habitual indefinición respecto a estrategias de intervención institucionales, los discursos incoherentes que circulan dentro de las organizaciones, la escasa estructura y recursos dispuesta para un tema que es reconocido por la mayoría como muy relevante, la dispersión y atomización de las intervenciones, la insuficiente formación de quienes quieren involucrarse en la prevención, etc. La descripción, veremos, se complementó con una valoración individual de su relevancia, lo que resultó de insumo para el trabajo en el segundo panel.

La segunda fase/panel, denominada de ideación y propuestas, tuvo la particularidad de presentarse como un momento de establecer las estrategias principales para ayudar al operador de trato directo frente al amplio abanico al que se llegó como conclusión en el primer panel/fase. Partiendo de los dos problemas más esenciales definidos por ellos mismos en la segunda etapa del panel anterior, el desafío aquí radicó en establecer prioridades para pensar una estrategia de intervención. La complejidad, que fue necesario recordar en varias instancias durante el tiempo de trabajo, fue evitar las generalidades y las propuestas tan amplias que resultan inefectivas, y recurrir a la experiencia de cada experto en lo que poseen de conocimiento firme respecto de intervenciones efectivas.

La riqueza de este panel fue, definidos los problemas prioritarios, establecer los elementos centrales de las estrategias para pensar las

intervenciones de los operadores. Estos, entre otros, fueron: la incorporación de los propios destinatarios de los programas en su elaboración y puesta en marcha, la definición de estructuras y mecanismos institucionales que acompañen las prácticas preventivas de los operadores individuales, la concepción de que el consumo problemático es un fenómeno complejo y por lo tanto debe abarcarse desde varias estructuras sociales interrelacionadas (trabajo, comunidad, familia, escuela, etc.), el reconocimiento de que cada operador debe conocer y reconocer sus propios preconceptos frente al consumo problemático, etc.

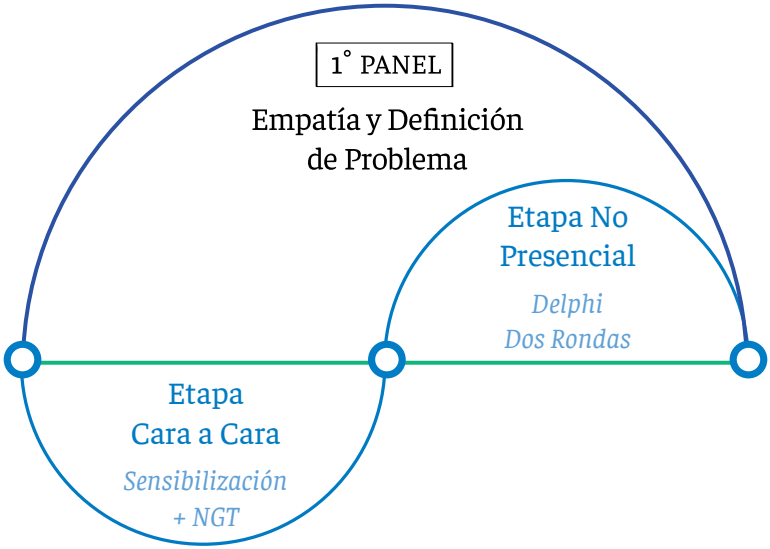
La tercera fase/panel estuvo centrada en la definición de un conjunto de competencias, diseñadas por los mismos expertos, que permitan a los operadores de trato directo establecer y concretar un conjunto de estrategias a partir de los lineamientos reconocidos en el segundo panel. También se trabajó en el diseño de un prototipo operativo de capacitación que, en lugar de pensarse al modo tradicional de clases teóricas sobre temas pertinentes a la problemática de las adicciones, surgiera y quedara definido por las necesidades reales de los operadores, sus desafíos necesidades y los problemas que enfrentan (establecidos, vimos, en el primer panel).

La riqueza de esta fase fue que las conclusiones propuestas por los expertos fueron el resultado de haber habilitado tiempo suficiente de reflexión y análisis a cada uno de los momentos del recorrido. Las competencias definidas combinaron elementos teóricos de tipo pedagógico con las necesidades concretas de los operadores: como ejemplo de ello, podemos mencionar la necesidad de incorporar en su formación saberes relativos a la legislación sobre consumo de drogas, pero también de elementos del derecho en general puesto que mu-

chos destinatarios de los programas preventivos recurren a los operadores sin poder comprender causas que les han iniciado, buscando aclaraciones sobre situaciones laborales que los afectan (despidos, suspensiones, etc,.), y que muchas veces tampoco los operadores de trato directo pueden comprender. Otro ejemplo de estas competencias, que en los programas existentes no suelen contemplarse como elemento de formación, son las relacionadas con el trabajo en equipo que todos los expertos han señalado como indispensables para llevar adelante la tarea preventiva. El prototipo operativo también se caracterizó por este mismo "realismo", pues contempló, por ejemplo, instancias presenciales y no presenciales puesto que los operadores necesitan tanto administrar su propio tiempo para la lectura, como para juntarse con otros para compartir experiencias y sentirse apoyado. También contempla los espacios especialmente diseñados para la formación teórica como la importancia de una reflexión sobre la práctica en los propios lugares de trabajo.

B) Dos Etapas para cada Fase/Panel

Mientras el desarrollo de la investigación en tres fases/paneles contemplaba la separación de los momentos de problematización y de búsqueda de soluciones, para el éxito de esa sucesión y complementariedad fue indispensable un diseño muy riguroso al interior de cada Panel/Fase. Los nueve paneles, tres por cada ámbito, se organizaron de la misma manera.



El diseño de cada uno de los paneles de cada uno de los ámbitos se dividió en dos etapas: una denominada cara a cara y otra denominada no presencial, establecidas a partir de los aportes de Landetta y otros (2011). Vale decir: los expertos de cada ámbito (Educación, Comunitario y Laboral respectivamente) que fueron convocados a participar en la investigación se encontraron con sus pares cara a cara en tres ocasiones (una por cada fase/panel), una vez por mes durante a lo largo de tres meses consecutivos. Asimismo, luego de cada panel y en el tiempo que separó un encuentro del otro, continuaron su aporte (etapa no presencial) respondiendo los cuestionarios que se les enviaron por medios digitales. Destacamos también que la interacción entre expertos fue relativa a su ámbito de expertise; es decir, no hubo intercambio entre expertos de ámbitos distintos.

En las etapas cara a cara, luego de una instancia de sensibilización, los expertos interactuaron con la Técnica de Grupo Nominal (NGT por sus siglas en inglés). Las etapas no presenciales consistieron cada una, esencialmente veremos, en un Delphi de dos rondas.

a. Etapa cara a cara

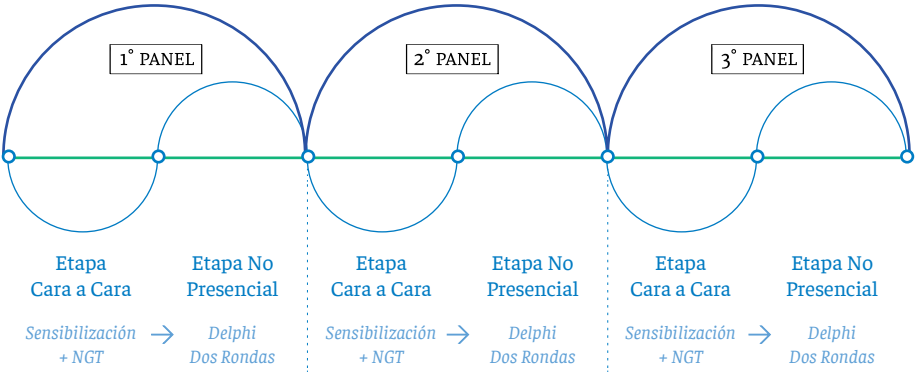
Para dar inicio a cada uno de los paneles, los expertos, reunidos en un espacio adecuado, participaron de una **introducción** a cargo del Director de la investigación en la que se explicitaron las razones (patrocinadores, intenciones, etc.) y los objetivos de misma, la metodología elegida y sus particularidades, los criterios generales de la selección de los expertos y lo que era esperable que sus aportes produjeran. Una síntesis de esta introducción se repitió al inicio de cada una de las fases/paneles a fin de volver a ponerlos en contexto y focalizar las reflexiones. Con estas acciones se buscó también fomentar la implicación de los convocados con el proceso puesto que, como afirma McKenna (1994), los encuentros personales con los investigadores aumentan la cantidad y calidad de las respuestas a los

[7] Entendemos que estos espacios de "introducción" y "sensibilización" son suficientes para garantizar lo que Landeta (2011) busca en su Hybrid Delph con la incorporación de un Focus Group (FG) comienzo del proceso: permitir que el moderador transmita con mayor claridad los objetivos de la investigación y las características de la metodología mientras brinda a los expertos la posibilidad de aclarar las dudas y pedir las explicaciones pertinentes en tiempo real. También ayudan a satisfacer sus necesidades sociales de relación y reconocimiento que, como afirma Delbecq (1975), son indispensables para que estas metodologías puedan alcanzar sus objetivos.

cuestionarios que se envían en las rondas de Delphi subsiguientes en tanto los participantes aprecian el contacto personal. En este mismo sentido, es recomendable que los expertos se presenten ante los otros a fin de propiciar una mayor confianza.

Luego de la introducción, se organizó en cada panel una instancia de **sensibilización**[7] cuyo objetivo fue disponer cognitiva y afectivamente a los expertos a la tarea. Esta sensibilización consistió en la primera fase/panel de los tres ámbitos, en la presentación de una síntesis de los datos más relevantes del último informe del Observatorio de la Deuda Social Argentina que aportara datos cuantitativos acerca del escenario de intervención de los operadores. Para el segundo panel, este momento consistió en el relato en primera persona de una voluntaria que compartió con los expertos las vicisitudes de su camino en la tarea de acompañar a jóvenes con consumo problemático. La sensibilización para los tres ámbitos en la última fase/panel, se concibió como una reflexión teórica sobre el tema de las competencias (definición, elementos, formación, etc.) cuyo objetivo fue aportar más herramientas a los expertos para la elaboración más acabada de propuestas de competencias específicas y a la vez colaborar en el diseño de los prototipos operativos de capacitación que los operadores

[8] Cabe señalar aquí que en la modificación del NGT de la propuesta de Landeta (2011) consiste en la eliminación de toda instancia de voto o evaluación, que sí está presente como último paso en técnica original. En nuestro caso, la modificación tuvo que ver con la división de subgrupos (cuya composición fueron variando de fase en fase, aunque siempre con los mismos expertos) y con el mecanismo de avanzar de fases/paneles recursivamente con la lógica de apertura y síntesis, de identificación de problemas a propuestas de soluciones, por lo que las evaluaciones de las propuestas también variaron de intensidad.



de trato directo puedan desarrollarlas. Esta sensibilización buscó involucrar personalmente y focalizar las reflexiones posteriores y posibilitó, como proponen Linstone y Turoff (2002), proveer a los expertos contextos situacionales concretos y ofrecerles un marco teórico-conceptual explícito a fin de hacer menos abstracto el posterior trabajo con los cuestionarios del Delphi.

Finalizada la introducción y la sensibilización, y siguiendo el diseño de Landeta (2011), la etapa cara a cara continúa (y finaliza) con una modificación de una **Nominal Group Technique (NGT)**, que es un método de investigación grupal estructurado que, según Delbecq (1975) resulta una técnica muy poderosa para la investigación exploratoria porque potencia la creatividad.

---

[9] Según Keeney (2005), la literatura refleja que el número de rondas varía entre dos y cuatro; para Powell (2003), sin embargo, a pesar de la flexibilidad con la que ha sido aplicado el método, típicamente la investigación consta de tres rondas de preguntas y respuestas.

Cada NGT comenzó con una idea o pregunta que se pone a consideración de los expertos. En la primera fase/panel correspondiente a cada ámbito, la consigna fue abierta de acuerdo con el objetivo de promover una mentalidad problematizadora en los convocados, y consistió básicamente en preguntarles a los convocados cuáles eran los problemas que debían enfrentar los operadores de trato directo que quisieran involucrarse en la prevención de las adicciones en su ámbito de referencia. Las preguntas o ideas que iniciaron los NGT de los dos paneles posteriores se generaron a partir de los aportes de los paneles inmediatamente anteriores. Por ejemplo, el segundo NGT (segundo panel) del ámbito educativo comenzó con la pregunta "¿Cómo podemos ayudar al operador de trato directo que quiere hacer prevención, pero tiene el consumo naturalizado/no lo reconoce como problemático?" que surge de los problemas que los expertos identificaron y señalaron como muy relevantes en el primer panel respecto, justamente, del modo en que los operadores valoran o juzgan el consumo de sustancias.

Siguiendo la dinámica de la técnica, se dispuso un tiempo para que cada experto genere individualmente ideas en respuesta a la consigna planteada, que luego escribieron en un papel. Según Delbecq (1975) esta instancia es muy importante puesto que la generación de ideas silenciosa, individual y plasmada en papel, evita una posible presión entre pares o la tensión hacia la normalización grupal.

A continuación, se dividió a los expertos en dos subgrupos que fueron separados físicamente en distintas aulas, dentro de los cuales cada uno de ellos comenzó a enunciar las ideas que había escrito mientras se registraban en un rotafolio. Los moderadores de cada

La complejidad metodológica es fiel reflejo de la complejidad del problema que se ha querido abordar. La multiplicidad de desafíos y la diversidad de aspectos a los que atañen (culturales, organizacionales, personales, etc.) dan testimonio de la magnitud de la tarea que representa la prevención. Por eso mismo, la relevancia de diseñar un perfil profesional y un prototipo operativo de capacitación para aquellos que estén dispuestos a enfrentar tal desafío: los operadores de trato directo.

---

grupo estuvieron atentos de lograr que todas las ideas de todos los expertos fueran expresadas y registradas, insistiendo en que el momento de generación de ideas era distinto del de evaluación y síntesis. Finalizado el trabajo de registro, los subgrupos volvieron a reunirse en el mismo espacio físico y un miembro de cada subgrupo leyó delante del grupo completó la lista de ideas que habían sido expresadas. Se hicieron entonces las aclaraciones pertinentes, teniendo en cuenta que este es un modo de minimizar los argumentos que se reducen a lo semántico, aumentar la retención de las ideas presentadas y reducir la redundancia en las discusiones (Delbecq 1975). Luego, los dos subgrupos fueron separados nuevamente y cada uno consideró las ideas presentadas por el otro subgrupo con la consigna de hacer únicamente una básica evaluación que evitara repeticiones, solapamientos o reconsideración de aspectos relevantes no considerados.

El resultado final fue un listado de todos los problemas identifica-

dos, en el que se tuvo en consideración el aporte de todos los expertos, y en el que se omitieron sólo las ideas que resultaron reiteración de otras.[8]

b. Etapa no presencial

B.1. UN DELPHI DE DOS RONDAS

Si bien cada fase/panel de cada ámbito comenzó con una etapa cara a cara, el resultado de cada uno de esos paneles es el producto de la elaboración que los expertos realizaron de modo no presencial acerca de lo conversado e interactuado cuando se encontraron. Es necesario reiterar aquí que la técnica elegida en esta investigación para arribar a las conclusiones fue el método Delphi, cuya particularidad en este caso es el haber obtenido insumos de la etapa presencial (introducción, sensibilización y NGT).

Finalizado cada uno de los encuentros, y considerando que el lapso de tiempo del que se dispuso para obtener las respuestas de los expertos eran las cuatro semanas que separaban los paneles, se envió por e-mail a cada uno un cuestionario con una serie de preguntas que ellos devolvieron (proceso que en la técnica de denomina ronda). Para cada fase, la primera ronda consistió en enviar al experto la transcripción de las ideas que escribió individualmente (en respuesta a la consigna que inició cada NGT) con el objetivo de que tuviera la oportunidad de reescribirlas, repensarlas, eliminarlas o agregar nuevas. Se pusieron a su disposición para ello también las respuestas que los otros convocados habían manifestado y que se plasmaron en el rotafolio. El registro escrito de las preguntas y respuestas tiene im-

portantes ventajas puesto que, como indica Delbecq (1975), el tiempo dedicado articular una idea a fin de escribirla exige un mayor tiempo dedicado a reflexionar acerca de cada asunto consultado; aparte de que escribir las ideas induce a sentir un mayor compromiso con las respuestas que en el caso de las expresadas verbalmente.

Las respuestas de cada uno fueron analizadas y sumarizadas por los investigadores y devueltas a los expertos con algún feedback escrito conforme los establecido en el diseño (proceso denominado iteración). La iteración de rondas de preguntas y respuestas busca reducir la comunicación irrelevante, no productiva o potencialmente frustrante que puede darse intencional o no intencionalmente (Heiko von der Gartch, 2012). Delbecq (1975) afirma que, en la medida en que el feedback de los moderadores también es escrito, cada experto lee, evalúa e interpreta independientemente las ideas con lo cual el proceso de iteración gana en la particularidad de cada respuesta. Esto es muy valioso siempre que, como aquí, se garanticen espacios para evacuar dudas y clarificar los objetivos directrices de la investigación.

En nuestro caso, se contempló una iteración de dos rondas[9] en la cual la segunda (distanciada de la primera una par de semanas en pos de brindar más tiempo para la reflexión) consistió en solicitar a los especialistas una evaluación o valoración de las propuestas elaboradas por los investigadores surgidas de las respuestas de la ronda anterior.

A modo de ejemplo, podemos mencionar que en la segunda ronda del primer panel se le pidió a cada experto que ordenara por su relevancia una lista de problemas elaborados a partir de lo presentado en la instancia cara a cara y la reelaboración que cada uno aportó en la

primera ronda: la naturalización del consumo fue, como señalamos más arriba, uno de los problemas que la mayoría de los expertos incluyeron en la primera ronda y ordenaron en los primeros lugares de la segunda ronda.

En consecuencia, cada experto de cada ámbito tuvo que responder a seis cuestionarios orientados a los tres planteos que ya hemos señalado más arriba para cada fase/panel. A su vez, el punto de partida de cada primera ronda ha sido lo elaborado individual y grupalmente en la etapa cara a cara.

Generalmente la primera ronda de un Delphi es menos estructurada, busca respuestas abiertas y puede utilizarse como estrategia para generar ideas o para poner de manifiesto los temas relevantes en determinado tópico, mientras que las siguientes son –basadas en las primeras respuestas- más específicas en orden a establecer comparaciones, distinciones, organizaciones ordinales, etc. (Keeney, 2001). Delbecq (1975) también afirma que es muy importante puesto que, si los expertos no entienden la pregunta inicial y amplia que es el foco de la investigación, probablemente respondan inapropiadamente las preguntas, se sientan frustrados con el cuestionario o terminen perdiendo el interés. En nuestro caso, no resultó necesaria una ronda de estas características puesto que, como vimos, tanto el espacio para la generación de ideas en un clima de apertura y creatividad, como el señalamiento de las preguntas rectoras de la investigación, su objetivo y dirección, estuvo garantizado por la *etapa cara a cara* (presentación, sensibilización y NGT).

En todas las fases/paneles, y a pesar de las instancias contempladas para la reflexión compartida y en voz alta, fue central la iteración

de cuestionarios escritos. La iteración porque, como señala McKeena (1994), Delphi es en esencia es una aproximación en varias etapas, en la que cada etapa está construida a partir de los resultados de la anterior. Según Delbecq (1975) responder los cuestionarios de este modo permite garantizar tiempo para la reflexión, focalizarse en ideas específicas, permanecer centrado en el problema, evitar elegir entre ideas prematuramente. La particularidad de nuestra investigación reside en que no sólo se suponen sino también se potencian estos elementos centrales, puesto que el punto de partida de los cuestionarios o rondas de la segunda y tercera fase/panel de Delphi no es sólo la etapa cara a cara que lo precedió inmediatamente, sino también lo elaborado individual y grupalmente en las fases/paneles anteriores, con la intención de postergar la instancia de soluciones y propuestas.

B.2. EL CONSENSO ESTADÍSTICO

Creemos oportuno también hacer un apartado aclarando algunos puntos respecto del consenso, al que se arriba según Linstone y Turoff (2002) a través análisis estadístico o matemático de las respuestas de los expertos.

Von der Gratch (2012) aporta algunas distinciones que hemos tenido en cuenta a la hora de arribar al consenso al que aspira la técnica a fin de generar un aporte. Es necesario distinguir entre estabilidad y consenso, siendo la primera una consistencia en las respuestas a través de las sucesivas rondas del estudio y la segunda un determinado acuerdo o convergencia de las opiniones vertidas por varios expertos

alrededor de un tema. La cantidad de rondas que se establecen para una investigación puede ser fruto de un diseño previo o bien el límite de la iteración puede establecerse al alcanzar una estabilidad, que a su vez puede ser considerada individual o grupal. Erffmeyer, R., Erffmeyer, E. y Lane, I. (1986) ligan la validez de los resultados a la cantidad de rondas que se aplican, señalando que la estabilidad depende del diseño de las reiteraciones. En nuestro caso, si bien se estableció conforme la literatura consultada que la etapa no cara a cara consistiría en dos rondas, los resultados analizados corroboraron esa decisión puesto que reflejaron estabilidad individual en las respuestas.

El acuerdo o consenso como objetivo del Delphi puede, para Von der Gratch (2012), conducir a hacer menos rica una investigación en tanto en algunos asuntos puede resultar mucho más esclarecedor establecer o discernir los niveles de desacuerdo existentes entre expertos. Sin embargo, reconoce que la mayoría de las investigaciones busca dilucidarse el consenso entendido como una posición alcanzada en un grupo como un todo o por una mayoría. En esos casos, suele ser suficiente con establecer un criterio de cierto nivel estadístico de acuerdo. Delbecq et al. (1975) afirma que corresponde al método arribar a una decisión matemática que considere las ideas individuales agregadamente. Mientras para Keeney et al. (2006), el promedio es la herramienta matemática apropiada, McKeena (1994) afirma que la literatura sugiere que el 51% de acuerdo entre los expertos es suficiente para establecer el consenso.

Lo cierto es que, como afirma von der Gratch (2012), los estándares de lo que se entiende por consenso en la técnica Delphi nunca han sido rigurosamente establecidos.

La complejidad metodológica es fiel reflejo de la complejidad del problema que se ha querido abordar. La multiplicidad de desafíos y la diversidad de aspectos a los que atañen (culturales, organizacionales, personales, etc.) dan testimonio de la magnitud de la tarea que representa la prevención. Por eso mismo, la relevancia de diseñar un perfil profesional y un prototipo operativo de capacitación para aquellos que estén dispuestos a enfrentar tal desafío: los operadores de trato directo. La formación de estos operadores no puede ya organizarse a partir de la repetición de fórmulas teóricas que, desconociendo sus dificultades concretas y sus necesidades cotidianas, ha resultado hasta ahora ineficiente. Debe tener en cuenta la experiencia práctica y el background especulativo que los expertos en esa área pueden aportar, aún desde perspectivas distintas.

Confirmamos entonces que la estrategia metodológica elegida ha sido, a pesar de eventuales dificultades operativas, la adecuada para alcanzar los objetivos planteados para la investigación. Efectivamente, la técnica Delphi es capaz de unir todas esas dimensiones para el análisis puesto que, como señala Clayton (1997), sus elementos constitutivos son: *a) la construcción de ideas a partir de una multiplicidad de fuentes/expertos, b) la posibilidad de abordar temas que suponen decisiones críticas en escenarios complejos, y c) como indica su nombre que se origina en la imagen griega del oráculo de Delphos, ha sido diseñado para prever y proyectar hacia el futuro.*

Hallazgos III

Como bien explica el apartado anterior, una vez finalizada la etapa de encuentros en mesas de trabajo, los expertos tuvieron la oportunidad de reelaborar sus notas y dar una versión definitiva de sus aportes.

Con los diversos insumos definitivos provenientes de los paneles se pudo sacar en limpio una lista de competencias necesarias para el trabajo con la problemática, y una propuesta de trayecto de formación no tradicional para que operadores/as de trato directo puedan desarrollar las mismas.

En el presente capítulo se delinean los puntos más importantes del proceso de cada uno de los tres paneles de expertos para cada ámbito, mostrando los conceptos clave que se repitieron o fueron identificados como más relevantes. Luego se presentan las competencias. Para cada ámbito se han delimitado tres grupos de competencias, cada uno de los cuales contiene una serie de habilidades, actitudes y saberes.

Cada grupo de competencias hace foco en otro nivel de trabajo, a saber: el primer grupo de competencias refiere siempre a un nivel de saberes, actitudes y habilidades relativos al sujeto individual y en general gira en torno al autoconocimiento, un aspecto que se puso en evidencia como clave para el trabajo con la problemática en cuestión en cualquiera de los tres ámbitos.

El segundo grupo de competencias se refiere al encuentro uno a uno, entre el operador de trato directo y una segunda persona, en general el joven que padece la problemática.

El tercer grupo de competencias se refiere a las habilidades, actitudes y saberes necesarios para poder trabajar en grupo o en red.

Así, se pretende cubrir un amplio espectro de necesidades relativas a la prevención de adicciones, abordando desde los aspectos más micro del sujeto individual hasta los aspectos más macro del sujeto como parte indivisible de la sociedad.

Por último, se describe a grandes rasgos la propuesta operativa que fue ideada para que los operadores de cada ámbito puedan desarrollar las competencias en cuestión dentro de su propio campo de trabajo.

Prevención de adicciones en el Ámbito Educativo

Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Educativo

De los paneles de expertos del ámbito educativo han participado Javier Quesada (Área Educación Social en Cáritas), Juan Pablo Berra (EPPA), Paula Boilini (EPPA), Marina Perrone (Fundación DASEIN), Juan Manuel Ortiz de Rosas (Presbítero Bartimeo), Fernando Grieco (Director Colegio Secundario) y Jose Gomez Di Vicenzo (SEDRONAR). En el primer encuentro la consigna fue delimitar los principales problemas que enfrentan los preceptores a la hora de lidiar con la temática. La primera conclusión ha sido que no siempre es el preceptor la figura que lidia con la problemática, por lo que se ha optado por continuar hablando de la figura del operador de trato directo, entendiendo que esa función la puede cumplir cualquier empleado de la institución escolar. Se ha realizado una lista de problemáticas a partir de los aportes de todos los participantes que luego se han sometido a votación para establecer un rango de prioridad. Se resolvió que las problemáticas más acuciantes son que:

* Los/las operadores de trato directo quieren hacer prevención pero tienen el consumo naturalizado/no lo ven como problemático.
* Los/las operadores de trato directo quieren hacer prevención pero no hay consenso alrededor de qué se entiende por prevención.

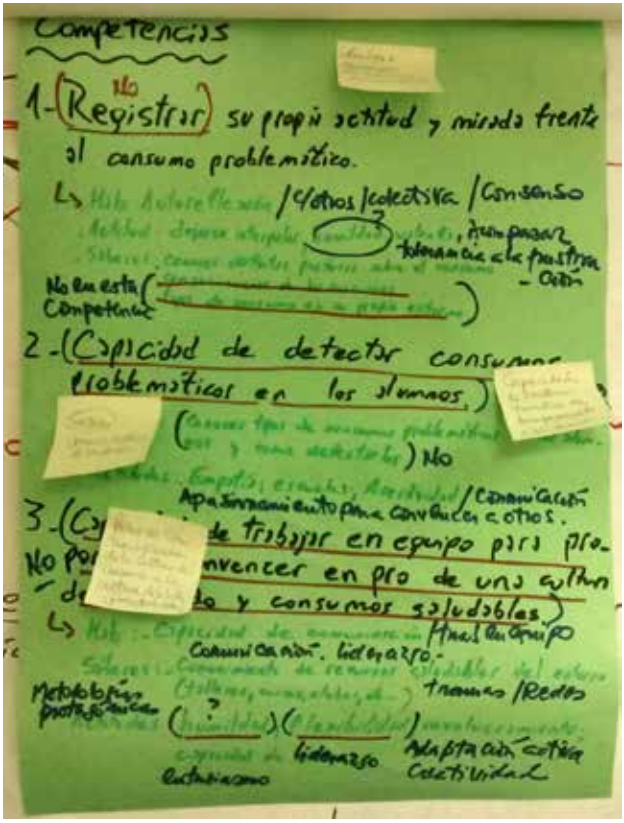
Éstos 2 problemas abrieron el segundo encuentro, donde se propuso trabajar sobre la ideación de posibles soluciones. Se acotó el trabajo en torno a la primera problemática y se delimitaron los siguientes ejes:

- grupo motor
- experiencia vivencial
- metodología protagónica/participativa
- alternativas saludables
- quién soy
- construir la trama
- apasionamiento
- para que puedan proponer/convencer a otros actores
- cuidar la vida/cultura del cuidado
- trabajar el adentro
- conversatorio
- validación de jóvenes, soltar mirada adultocéntrica

En el tercer encuentro la consigna fue darle una impronta aplicable y escalable a un prototipo operativo que tenga en cuenta los mencionados ejes. Se ha delineado un dispositivo de formación para operadores de trato directo, preparado para implementarse en 30 escuelas comenzando en el año 2017, que otorgue una certificación de Escuela Saludable a las escuelas que participan.

1- ~~Registrar~~ No

2- Detectar consumo problemático



3- Trabajar en equipo

Competencias

Que necesita el/la operador/a de trato directo que trabaja la prevención de adicciones en el ámbito educativo:

COMPETENCIA 1:

Registrar su propia actitud y mirada frente al consumo problemático

- *Habilidades:* Tener capacidad de autorreflexión
- *Actitudes:* Dejarse interpelar por otros, estar dispuesto a modificar esquemas y preconceptos propios
- *Saberes:* Conocer distintas posturas sobre el consumo

COMPETENCIA 2:

Construir vínculos de acompañamiento a los alumnos

- *Habilidades:* Practicar la escucha activa y la comunicación efectiva
- *Actitudes:* Mantenerse apasionado, demostrar empatía, tolerar la frustración
- *Saberes:* Conocer distintas modalidades de comunicación

COMPETENCIA 3:

Promover la transformación de la cultura del consumo a la cultura de la vida

- *Habilidades:* Liderar, trabajar en equipo
- *Actitudes:* Contagiar entusiasmo, manifestar proactividad
- *Saberes:* Conocer actores, factores y recursos saludables del entorno que puedan ser agentes de cambio

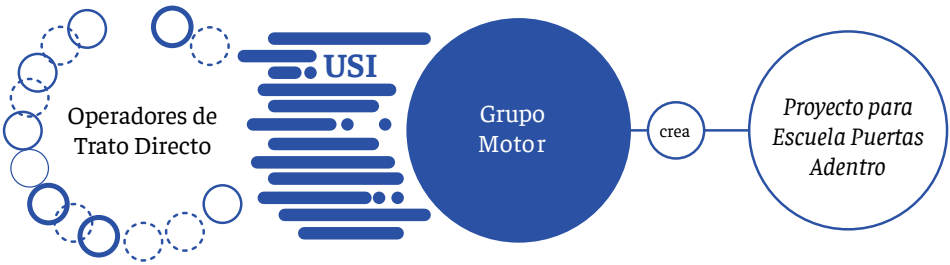
Prototipo

PROYECTO DE PREVENCIÓN DE ADICCIONES PARA EL ÁMBITO EDUCATIVO

En base al perfil por competencias y al prototipo propuesto por los expertos en prevención de adicciones en el ámbito educativo, se ha diseñado un trayecto formativo, cuya primera fase piloto se encuentra en curso al momento presente. Se trata de una diplomatura en prevención de adicciones y consumo problemático en la escuela, y está destinada a docentes y no docentes que se desempeñen en escuelas públicas de la región. En su primera edición cuenta con 90 participantes inscriptos, provenientes de 30 escuelas -en su gran mayoría, escuelas públicas- que atienden a población en contexto de vulnerabilidad social de las zonas de San Isidro y San Fernando.

Esta diplomatura responde a la necesidad de formar y acompañar en materia de prevención, ya que son una de las numerosas expectativas que se tiene del personal docente y no docente cuyos contenidos no están originalmente incluidos en su formación de base.

A través de esta propuesta la Universidad pone en práctica un aspecto clave, y hasta ahora escasamente implementado en la sociedad,



de la Ley de Educación Nacional 26.586/2006, art. 11: "Promover valores y actitudes que fortalezcan las capacidades de las personas para prevenir adicciones y el uso indebido de drogas".

La diplomatura tiene por objeto facilitar herramientas para la prevención y, sobre todo, para el fortalecimiento de propuestas saludables que se puedan perfilar como caminos alternativos a los caminos del consumo problemático.

El programa provee un acompañamiento personalizado e in situ del cursante, ya que, si bien la cursada de los módulos es presencial en la USI, hay tutores que visitan y acompañan en su proceso de aprendizaje a los cursantes dentro de sus ámbitos de trabajo a lo largo de la cursada. Se apunta a dejar instalada una red de escuelas que puedan seguir apoyándose en la tarea de prevención una vez finalizado el trayecto formativo.

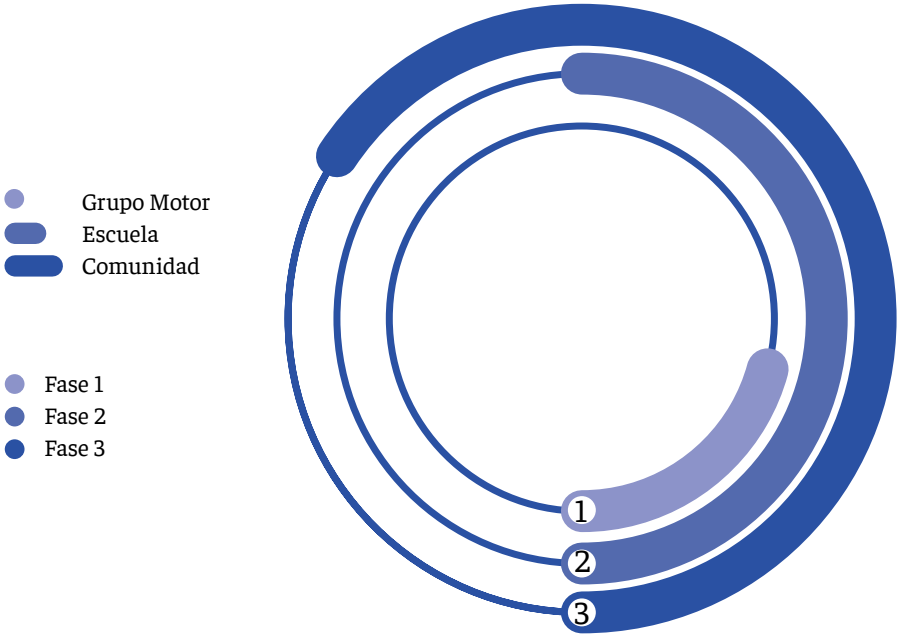
La metodología combina 3 formatos:

1.Seminarios mensuales en la Universidad de San Isidro, facilitados por diferentes expertos en la temática. Se utiliza el enfoque por competencias.

2.Tutorías en territorio. Acompañamiento y seguimiento permanente en la propia escuela, realizado por tutores asignados y aprovechando los saberes propios de cada institución. Complementado con reunión mensual zonal.

3.Campus Virtual. Actividades e intercambio a través del espacio virtual de la Universidad.

Al momento de la publicación de este libro, los participantes



se encuentran próximos a finalizar la Fase I de la diplomatura. Se presentaron 30 proyectos de prevención de consumo problemático y adicciones, diseñados por cada equipo motor en función de las necesidades y posibilidades reales de cada una de sus escuelas.

La segunda fase tiene como objetivo la implementación del proyecto de prevención de adicciones diseñado, a lo largo del ciclo lectivo del año subsiguiente. El proyecto buscará involucrar la mayor cantidad de agentes y atravesar la mayor cantidad de áreas posibles dentro de la escuela. A su vez, finalizará con la propuesta de un proyecto de prevención de adicciones que tenga impacto dentro de la comunidad cercana a la escuela.

La tercera fase tiene como objetivo la implementación del proyecto de prevención de adicciones hacia de la comunidad.

Así cada fase tendrá una etapa de formación y capacitación teórica, y una etapa práctica de creación de proyectos viables. A su vez, cada etapa se diferencia por la escala de su impacto.

Por cada fase completada, se reconocerá a la escuela con distintos niveles de certificación: "Escuela que forma en prevención", "Escuela Saludable", "Escuela que previene en comunidad".

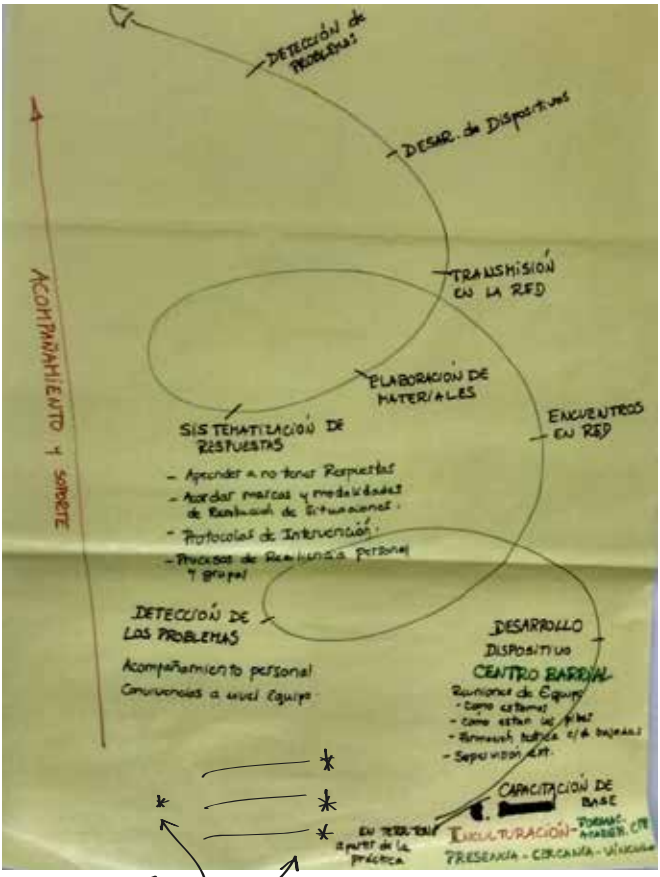
Prevención de adicciones en el Ámbito Comunitario

Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Comunitario

Como referentes del ámbito comunitario participaron Charly Olivero (Hogar de Cristo), Jorge Garcia Cuerva (Pastoral Penitenciaria), Patricia Klentack (Juez de garantías del jóven), Jaime Morea (Presbítero), Guadalupe Sonego (Centro Barrial La Casa), Pablo Vidal (Cáritas Argentina) y Mariana Carrioli (SEDRONAR).

En el primer encuentro, de una larga lista de problemas que los operadores de trato directo enfrentan en su cotidaneidad, se han definido como prioritarios los siguientes:

* Los/las operadores de trato directo necesitan acompañar en cuestiones formales pero no tienen capacidad de gestión frente al estado y/o organismos oficiales.
* Los/las operadores de trato directo no siempre saben identificar el grado de necesidad de los asistidos entre el rol materno (contención) y el rol paterno (ley), y poder actuar en consecuencia en su rol (desde dónde acercarse).



Acompañamiento
&(Soporte)

En el segundo encuentro se ha focalizado en el primer problema y llegado a la conclusión de que los ejes indispensables para comenzar a resolverlo son:

- Autoconocimiento
- Encuentro con el otro
- Trabajo en equipo

En el tercer encuentro, dedicado a armar el prototipo operativo, se ha optado por diseñar un esquema de formación y acompañamiento para operadores de trato directo que consta de un ciclo de 1 año de duración con 4 instancias dentro del territorio y 4 instancias dentro de la universidad.

Competencias

COMPETENCIA 1:

Conocer y aceptar las propias limitaciones y posibilidades en el trabajo con jóvenes afectados por la problemática

- *Habilidades:* Tener conciencia afectiva y espiritual, dominar la memoria autobiográfica, concientizar las propias virtudes y debilidades, sostener la práctica del autoconocimiento
- *Actitudes:* Practicar la flexibilidad individual, dejarse interpelar abiertamente, intercambiar diferentes perspectivas
- *Saberes:* conocer técnicas de autoconocimiento y estrategias de socialización de procesos personales

COMPETENCIA 2:

Conocer y comprender la vulnerabilidad que tiene cada joven para entenderlo en su singularidad

- *Habilidades:* Sostener una mirada libre de prejuicio para dejarse interpelar sin mimetizarse, saber acompañar situaciones de crisis
- *Actitudes:* Tener una adecuada percepción del riesgo, practicar la paciencia
- *Saberes:* Conocer la noción de inculturación, conocer la historia familiar y trayectoria personal de cada joven, estar familiarizado con la normativa relativa a los derechos del jóven

COMPETENCIA 3:

Abordar la problemática de los jóvenes en recuperación desde el

trabajo en equipo

- *Habilidades:* Poder hablar en nombre de la institución, tener claridad en los conceptos y firmeza en la posición, practicar la escucha abierta, promover la conformación de redes locales de la comunidad y redes subjetivas de la persona
- *Actitudes:* Manifestar proactividad, ser flexible, ser capaz de superar fracasos y situaciones adversas, trabajar fuertemente la inserción comunitaria y barrial
- *Saberes:* Participar del aprendizaje del Centro Barrial en nociones académicas como ser sociología (procesos de exclusión), psicología (impacto en la psicología adolescente) o terapia sistémica (ej trabajo con familias), estar familiarizado con temas judiciales, gestión frente al estado y/o organismos oficiales (municipios, salita, tribunales, etc.)

Prototipo

Se trata de un proceso de acompañamiento al centro barrial –entendido como el equipo de operadores de trato directo, ya que no se concibe pensarlos como individuos si no siempre como equipo- que atravesará distintas fases, en forma espiralada.

* Una capacitación de base que tiene como principal eje la inculturación. Incluye formación académica pero principalmente "presencia, cercanía, vínculo", siempre en territorio.
* Luego se desarrolla el dispositivo, que es el centro barrial en si, con énfasis en reuniones periódicas de equipo en las que se hable de cómo estamos/cómo están los pibes, formación teórica con distintas bajadas y una instancia de supervisión externa.
* A medida que se implementa el dispositivo, se comenzarán a detectar problemas. Se trabajarán estas problemáticas dentro de convivencias de equipo y acompañamiento personal.
* Además, se socializarán las problemáticas y avances con otros centros barriales, en encuentros en red.
* A medida que se vayan consolidando las experiencias se irán sistematizando respuestas. Ejes a tener en cuenta en esta instancia son: aprender a no tener todas las respuestas, acordar marcos y modalidades de resolución de situaciones, protocolos de intervención, procesos de resiliencia personal y grupal.
* Con los hallazgos se irán elaborando materiales de difusión, para poder transmitir en la red.

* El ciclo continúa desarrollando el dispositivo para volver a detectar nuevas problemáticas, y se repite el proceso anteriormente descripto.

A lo largo de todo el proceso será fundamental contar con acompañamiento y monitoreo permanente.

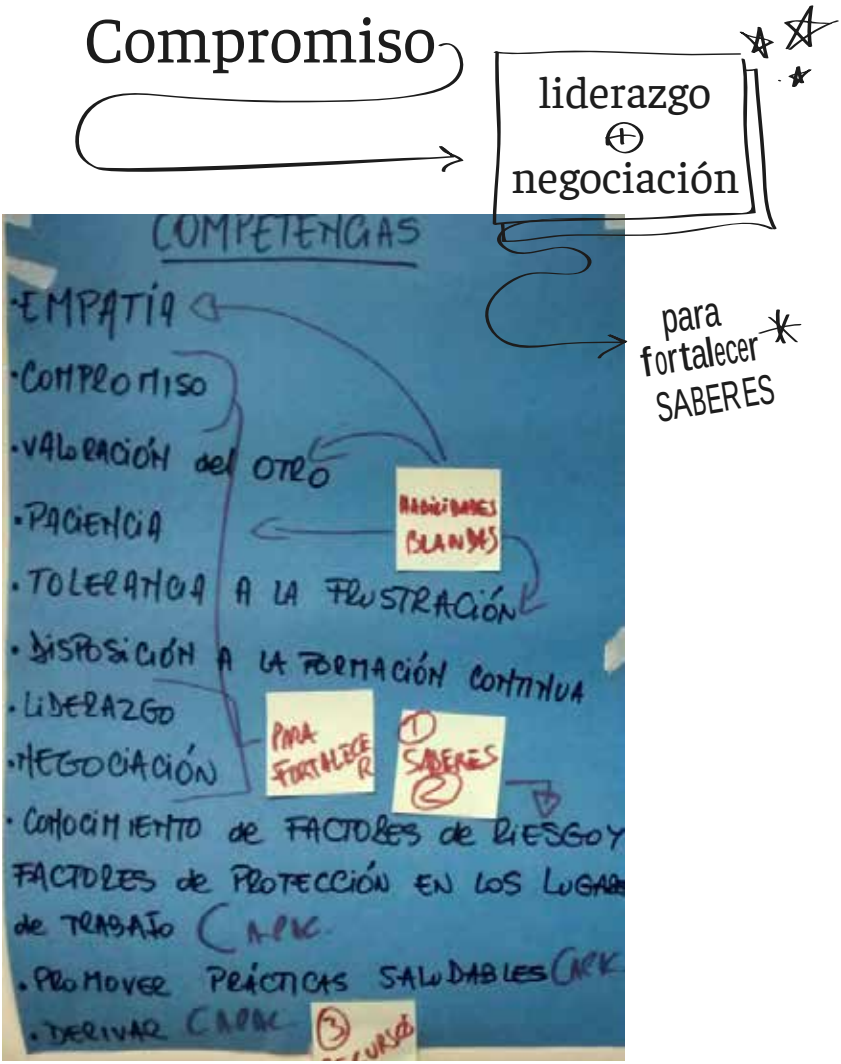
Prevención de adicciones en el Ámbito Laboral

Panel de Expertos en Adicciones y Ámbito Laboral

Como referentes del ámbito comunitario participaron Anibal Filipini (presbítero y parte del proyecto "De la esquina al trabajo"), José Cortartese (médico psiquiatra especializado en adicciones), Ignacio Zervino ("De la esquina al trabajo), Claudio Cardinali (RRHH de una PyME), Ximena Merlo y Natalia Recalde (DIDAL Ministerio de Trabajo), Paula Martinez y Alejandra Hurwitz (UOCRA), Horacio Reyser (OPRENAR), Roberto Alvarez y Luis Gomez (AEFIP), Jonathan Corbalan (sindicato de Ceramistas), Elio Aranda y Verónica Gimenez (sindicato de comercio), Lorena Puchetti y Roberto Moro (SEDRONAR).

A partir de los trabajado en el primer encuentro se ha decidido que los problemas prioritarios para los delegados que quieren trabajar la problemática son:

* Los/las delegados/as quieren hacer prevención pero no reconocen el consumo como problemático/lo tiene naturalizado
* Los/las delegados/as quieren orientar a compañeros en situación de consumo pero no tiene el conocimiento técnico acorde (detección del problema, posibilidades de tratamiento, ley, etc.)


Compromiso
liderazgo
+
negociación
para
fortalecer
SABERES
COMPETENCIAS
·EMPATÍA
·COMPROMISO
·VALORACIÓN del OTRO
·PACIENCIA
·TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN
·DISPOSICIÓN A LA FORMACIÓN CONTINUA
·LIDERAZGO
·NEGOCIACIÓN
PARA FORTALECER
SABERES
·CONOCIMIENTO de FACTORES de RIESGO Y FACTORES de PROTECCIÓN EN LOS LUGARES de TRABAJO
·PROMOVER PRÁCTICAS SALUDABLES
·DERIVAR

En cuanto a los ejes propuestos para comenzar a resolver la problemática, se han reconocido como fundamentales los siguientes:

- lograr que el tema esté en agenda
- grupo motor, gente ya sensibilizada con actitudes desarrolladas y muestre interés en el tema, que logren efecto de replique
- que haya políticas públicas: noticias, campañas publicitarias
- desnaturalizar: testimonios, problemáticas asociadas al consumo
- ofrecer alternativa al consumo
- resaltar efecto de solidaridad para con el otro, dentro y fuera del ámbito laboral
- premios y castigos, que se reconozcan las conductas valiosas
- desestigmatizar las consultas psicológicas y psiquiátricas
- hablar

En el tercer encuentro se ha diseñado un programa de 5 fases destinado a delegados y que tiene como objetivo principal poner el tema en agenda y concientizar sobre su importancia. La primera es de sensibilización, la segunda es de saberes técnicos, la tercera trabaja las habilidades blandas, la cuarta es un taller para tender redes positivas y la quinta busca que se implemente un programa que fomente los hábitos saludables.

Competencias

que necesita el/la operador/a de trato directo que trabaja la prevención de adicciones en el ámbito laboral:

COMPETENCIA 1:

Registrar su propia experiencia, actitud y mirada frente al consumo

- *Habilidades:* Autorreflexión, identificar y valorar diversas perspectivas sobre la problemática.
- *Actitudes:* Disposición a favor de cambiar el propio punto de vista, reconocer prejuicios arraigados.
- *Saberes:* Reconocer la cultura del consumo en su generalidad y con sus múltiples aristas.

COMPETENCIA 2:

Proteger de la estigmatización al compañero que padece la problemática

- *Habilidades:* Comprender la problemática específica al propio ámbito laboral (ej: ludopatía, alcoholismo, psicofármacos) y cómo impacta en el empleado y su lugar de trabajo.
- *Actitudes:* Practicar una mirada de comprensión y valoración, manifestar empatía, ser tolerante a la frustración.
- *Saberes:* Conocer los factores de riesgo y protección en el propio contexto de trabajo. Identificar distintos tipos de consumo, sus signos y señales.

COMPETENCIA 3:

Establecer redes con recursos positivos del entorno

• *Habilidades:* Comunicar efectivamente, demostrar liderazgo, ser eficiente, manejar técnicas de negociación.

• *Actitudes:* Manifestar proactividad, favorecer el contacto con las familias de los compañeros.

• *Saberes:* Conocer recursos para derivación dentro y fuera de la empresa, proponer actividades saludables y estrategias de cuidado.

Prototipo

CONSTA DE 5 FASES:

La Fase 0 es no vinculante. Se presenta el programa y se sensibiliza hacia la problemática, haciendo énfasis en los ejes de mayor impacto. La primera fase de sensibilización finaliza con una invitación a los participantes de afiliarse al programa. Tiene como objetivo transmitir la urgencia de poner en agenda la problemática de las adicciones dentro del ámbito laboral, sensibilizar hacia la problemática y a la vez presentar el programa de prevención.

CONTENIDO:

- Comprensión de la problemática de adicciones desde sus múltiples aristas
- Dinámicas con publicidades para trabajar la naturalización del consumo
- Actividades de concientización alrededor de la cultura del consumo en general (alcohol, ludopatía, fármacos, adaptable a la problemática que más aqueja a cada ámbito laboral)
- Presentación de las fases del programa

El programa propiamente dicho consta de cuatro fases más, cada una con otro eje de profundidad.

La fase 1 profundiza en **saberes**, se trabaja sobre la normativa vigente y se concientiza sobre los factores de riesgo y protección del trabajo, entre otros contenidos. Tiene como objetivo transmitir conocimiento y herramientas concretas que le den al delegado mayor

capacidad de acción ante la aparición o prevención de situaciones problemáticas.

CONTENIDOS:

- Marco normativo
- Ley laboral
- Diversos consumos problemáticos, sus efectos y cómo detectarlos
- Factores de riesgo y factores de protección del trabajo

La fase 2 trabajará sobre **habilidades blandas** que ayudan al delegado a cumplir su rol con mayor efectividad. En modalidad de taller y dinámicas varias se fortalecerán habilidades como ser el liderazgo, la capacidad de negociación, la tolerancia a la frustración, fundamentales para tener éxito en la tarea de prevención. Tiene como objetivo desarrollar y fortalecer habilidades blandas de la personalidad , que hacen a la tarea de liderazgo del delegado.

CONTENIDOS:

* *Inherentes al rol del delegado:*
  - Liderazgo
  - Capacidad de negociación
  - Compromiso
* *Específicos de la problemática:*
  - Paciencia
  - Valoración del otro
  - Empatía
  - Tolerancia a la frustración

La fase 3 pretende fortalecer la capacidad de **identificar opciones de derivación** dentro y fuera de la empresa, así como también **establecer redes** y alianzas con instituciones amigas. Esta fase tiene una modalidad práctica, en donde se fomenta que cada delegado o grupo de delegados identifique potenciales aliados del entorno como ser la obra social, la familia de los empleados o demás recursos dentro y fuera de la empresa o el gremio. Tiene como objetivo forjar relaciones positivas con recursos del entorno, para contar con opciones de derivación dentro del entorno y apoyo mutuo.

CONTENIDOS:

- Alternativas y posibilidades del armado de redes
- Potenciales aliados: obra social, familia, comunidad, empresa, gremio
- Identificación de recursos para derivación dentro y fuera de la empresa

La fase 4 tiene también una modalidad práctica, en donde se insta a que cada delegado o grupo de delegados presente una propuesta de **práctica saludable** a implementar en el propio ámbito de trabajo, planteado como una alternativa de cuidado frente a las opciones poco saludables asociadas al festejo, al ocio y al entretenimiento. Tiene como objetivo instar a que cada delegado o grupo de delegados cuente con la posibilidad de promover una o más prácticas saludables, real y concreta, dentro del propio ámbito de trabajo.

CONTENIDOS:

- Presentación de casos actuales de éxito
- Taller de armado de prácticas saludables
- Presentación de ideas de prácticas

Conclusiones IV

Por Ezequiel Gomez Caride

Luego de haber llegado a esta instancia de trabajo es posible esbozar algunas conclusiones generales. Cuando se inició el proceso de investigación teníamos la certeza de que debíamos enfocar nuestros esfuerzos en lograr una serie de competencias y prototipos lo más customizado posible a la realidad argentina y latinoamericana. Si bien nos inspiramos en el maravilloso trabajo realizado en los Estados Unidos que dio origen al TAP 21 (2010) rápidamente nos dimos cuenta que una lista de 123 competencias para los operadores de trato directo no era viable en nuestros contextos. Al revisar la bibliografía en español y realizar intercambios con expertos en Santiago de Chile comprobamos la vacancia de estudios científicos en el tema de las competencias y la prevención de adicciones. A partir de ese momento una de nuestras motivaciones es la jerarquización del rol profesional de los operadores de trato directo. En muchos aspectos y debido a múltiples razones su tarea se asemeja a las características de una subprofesión en el sentido de Dubet (2006). Aspiramos que en los

Ese poder hacer es el cambio de fondo que produce un cambio de mirada y es el comienzo de un proceso de promoción de una cultura saludable, de vida y realización personal.

---

próximos años se jerarquice su identidad profesional y mejoren sus condiciones laborales.

Otro de los interrogantes al realizar la investigación era cómo se iban a trasladar al territorio los hallazgos de los paneles de expertos. En este sentido el ámbito que más rápido se disipó esa interrogante fue el educativo. A partir de los hallazgos en junio de 2017 se comenzó la implementación del prototipo educativo a cargo del Equipo Acompañados en la Universidad de San Isidro "Dr Plácido Marín". Gracias al apoyo del BID, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires se plasmó en la realidad el prototipo del ámbito educativo a través de una experiencia piloto con 26 escuelas públicas de la región metropolitana norte. Las evaluaciones de impacto que estamos realizando al proceso nos darán una medida de los avances en la tarea preventiva. Sin embargo, podemos señalar algunos aspectos prometedores. En primer lugar, alrededor de 95 docentes se están capacitando en prevención desde una mirada que no focaliza en la sustancia sino en las personas, su contexto y a través de la promoción de culturas saludables. La propuesta consiste en capacitar a 2-3 docentes por escuela para que se transformen en un grupo motor dentro de la escuela. En segundo lugar, se han potenciado y/o generado tres redes de escuelas en donde se llevan adelante encuen-

tros zonales que promueven la sinergia de acciones y entusiasmo. En tercer lugar, el producto final del trayecto formativo es la presentación de un Programa de Prevención de Adicciones de cada escuela. En cuarto lugar, los docentes expresan que el poder verbalizar con colegas y expertos las dificultades de la situación en muchas escuelas los empodera generando la sensación que se puede hacer algo frente a la oleada de consumo problemático y adicciones que han ingresado en las escuelas. Ese poder hacer es el cambio de fondo que produce un cambio de mirada y es el comienzo de un proceso de promoción de una cultura saludable, de vida y realización personal.

El proceso que ha comenzado en territorio es la primera fase. La segunda fase consiste en la implementación del Programa de Prevención en las escuelas. Por último, la tercera fase apunta a que la escuela asuma un rol preventivo en la y hacia la comunidad.

A modo de cierre se comparten algunos aprendizajes ex post que ha dejado el proceso de investigación. A partir del contacto con expertos y distintos referentes en adicciones se ha confirmado que la necesidad de producción y sistematización de conocimiento es alta en los tres ámbitos. Existe en algunos actores clave una gran cantidad de conocimiento testimonial fruto de años de trabajo, pero mayoritariamente no se halla sistematizado. Esto dificulta mucho la circulación de saberes y la transferencia de experiencias entre los diversos actores. Dicho esto, en el ámbito comunitario encontramos dispositivos de abordaje en funcionamiento con más rodaje que en el ámbito educativo y laboral. En este sentido cada ámbito estudiado tiene distintas características. Sin duda, existe un gran trabajo por delante en la sistematización y socialización de buenas prácticas en

materia de prevención.

La experiencia de paneles de expertos en los tres ámbitos nos demostró que si bien la problemática de *prevención* de adicciones suele ser un paraguas que engloba la problemática desde un plano teórico, es importante abordarla desde la especificidad de cada ámbito. Cada espacio tiene en cuenta factores de contexto que le dan una impronta distintiva a la problemática y su abordaje. Las tipologías organizacionales de cada ámbito en cuestión determinan los prototipos operativos y su impacto en terreno. Para dar un ejemplo, en el ámbito de las asociaciones sindicales visualizamos que cada gremio posee una problemática específica (ludopatía, el alcoholismo, sustancias psicoactivas, etc.) que en gran medida son determinadas por las particularidades de cada oficio laboral y su contexto geográfico.

En los paneles hubo consenso unánime alrededor de la necesidad de abordar la problemática en equipo. Hablar de un operador u operadora de trato directo no tiene sentido en la práctica, ya que se trata de tareas que no se pueden afrontar de modo solitario o individual. Diversos expertos afirmaron que si algo han aprendido en años de trabajo es que en prevención de adicciones sólo no se puede empezar a hablar. Es preciso pensar procesos siempre en la lógica de un equipo de preventores. De hecho, como se especifica anteriormente el abordaje colectivo versus el individual generó profundos debates en los paneles de expertos.

Otro patrón que surgió es el de la naturalización de conductas problemáticas. En este sentido los expertos destacaron que resulta esencial en un primer momento realizar esfuerzos en torno a la sensibilización y desnaturalización de consumos en los operadores

de trato directo. El trabajo de prevención tiene que atacar la naturalización de consumos problemáticos culturalmente aceptados. En este punto surge una línea de trabajo a desarrollar relativa a la formación continua de los operadores.

A nivel epistemológico la temática de adicciones es abordada de modo multidisciplinar. Los saberes preventivos se configuran desde su génesis como complejos, contextualizados y siempre contingentes. De hecho, en este momento el equipo de Acompañados se halla en proceso de redefinición de competencias en el ámbito educativo. En este sentido resulta importante que los operadores tengan capacidad de situarse en la ambigüedad y precariedad de sus respuestas. El abordaje multidisciplinar resulta una herramienta indispensable a la hora de pensar la problemática. Por ello un aspecto ineludible del

---

[1] Un trabajo de Cruces et al. (2012) muestra que los jóvenes expuestos a mayores niveles de desempleo e informalidad en su juventud enfrentan peores condiciones en el mercado laboral como adultos y los efectos adversos son mayores entre los trabajadores con bajo nivel educativo. Taylor (2013) muestra que los hombres jóvenes que toman trabajos de tiempo parcial o temporales en épocas de recesión sufren a lo largo del resto de su vida las consecuencias en forma de salarios menores debido a las menores oportunidades de desarrollar capital humano o de recibir formación en el lugar de trabajo.

[2] Cifras elaboradas por el Observatorio Sociolaboral de Jóvenes, Universidad Nacional de San Martín.

[3] Realizado en el contexto del proyecto de colaboración entre el Obispado de San Isidro y el Banco Interamericano de Desarrollo "Recuperación de adolescentes y jóvenes con adicción a las drogas AR-T1130 y AR-M1070.

[4] ECOS desde la base

[5] A lo largo del material utilizamos el genérico masculino con el objetivo de facilitar y no obstaculizar la lectura, incorporando algunos recursos o elementos lingüísticos de comunicación con perspectivas de género. Dejamos sentada nuestra posición de acompañar la incorporación de una comunicación con perspectiva de género y de diversidad.

abordaje resulta el trabajo en red con otros actores sociales. Pretender que un organismo o institución genere respuestas a una problemática multicausal y cambiante como las adicciones es una utopía.

Finalmente, la experiencia de los paneles de expertos enriqueció notablemente al equipo Acompañados. Tuvimos la oportunidad de acelerar el proceso de aprendizaje en la temática y generar vínculos con expertos que se transformaron en una red. Los promisorios efectos que el dispositivo educativo ha producido en las escuelas llama a la reflexión a decisores de políticas públicas sobre la importancia de investigar científicamente problemáticas sociales antes de generar dispositivos en terreno.

Por último, la diversidad de actores y miradas que conformaron los paneles de expertos desde docentes que trabajan en escuelas hasta investigadores o funcionarios estatales fue un acierto. Muchas veces los dispositivos que se generan desde los ámbitos de políticas públicas priorizan el conocimiento teórico o soluciones que priorizan perspectivas académicas sobre los saberes territoriales. Este sesgo puede provocar que las respuestas o políticas que implementan los organismos no logren insertarse en el territorio. Consideramos que es urgente repensar las políticas sociales desde los dispositivos de intervención entendidos como instrumentos para abordar y solucionar problemáticas complejas. ∞

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

· ADLER, M., & ZIGLIO, E. (1996). *Gazing into the oracle: the Delphi method and its application to social policy and public health. London, Jessica Kingsley Publishers.*

· CALDEIRO PEDREIRA, M. C., GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, N., & GOZÁLVEZ PÉREZ, V. (2014). La competencia mediática del profesorado: un instrumento para su evaluación. *Revista Electrónica De Investigación Educativa.* 16, 129-146.

· CLAYTON, M. J. (1997). Delphi: a technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *EDUCATIONAL PSYCHOLOGY.* 17, 373-386.

· CRUCES, G., VIOLLAZ, M. y HAM. A (2012), Scarring effects of youth unemployment and informality. Evidence from Argentina and Brazil. La Plata, Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales, (CEDLAS), Universidad de La Plata.

· DEKKERÂ€ GROEN, A. M., VAN DER SCHAAF, M. F., & STOKKING, K. M. (2011). Teacher Competences required for developing reflection skills of nursing students. *Journal of Advanced Nursing. 67.*

· DELBECQ, A. L., VEN, A. H. V. D., & GUSTAFSON, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and delphi processes.* Glenview, Ill, Scott, Foresman and Company.

· DONOHOE H., STELLEFSON M., & TENNANT B. (2012). Advantages and limitations of the e-Delphi technique: Implications for health education researchers. *American Journal of Health Education.* 43, 38-46.

· DUBET, F. (2006) El Declive De La Institución: Profesiones, Sujetos E Individuos E N La Modernidad. Ed. Gedisa

· DUFFIELD C. (1993). The Delphi technique: a comparison of results obtained using two expert panels. *International Journal of Nursing Studies.* 30, 227-37.

· GREEN, R. A. (2014). The Delphi Technique in Educational Research. *SAGE Open. 4*, 215824401452977.

· GUPTA, U. G., & CLARKE, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting and Social Change.* 53, 185-211.

· IRVINE, F. (2005). Exploring district nursing competencies in health promotion: the use of the Delphi technique. *Journal of Clinical Nursing.* 14, 965-975.

· JUNOD PERRON, N., CERUTTI, B., PICCHIOTTINO, P., EMPEYTA, S., CINTER, F., & VAN

GESSEL, E. (2014). Needs assessment for training in interprofessional skills in Swiss primary care: a Delphi study. *Journal of Interprofessional Care.* 28, 273-275.
· KEENEY, S., HASSON, F., & MCKENNA, H. (2006). Consulting the oracle: ten lessons from using the Delphi technique in nursing research. *Journal of Advanced Nursing.* 53, 205-212.
· KEENEY, S., HASSON, F., & MCKENNA, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International Journal of Nursing Studies.* 38, 195-200.
· LANDETA, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change.* 73, 467-482.
· LANDETA, J., BARRUTIA, J., & LERTXUNDI, A. (2011). Hybrid Delphi: A methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. *Technological Forecasting & Social Change.* 78, 1629-1641.
· LINSTONE, H. A., & TUROFF, M. (2002). *The Delphi method: techniques and applications.* Reading, Mass, Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program. http://is.njit.edu/pubs/delphibook/
· MCKENNA, H. P. (1994). The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing? *Journal of Advanced Nursing.* 19, 1221-1225.
· MCLEOD P., STEINERT Y., CHALK C., CRUESS R., CRUESS S., METERISSIAN S., RAZACK S., & SNELL L. (2009). Which pedagogical principles should clinical teachers know Teachers and education experts disagree disagreement on important pedagogical principles. *Medical Teacher.* 31, e117-e124.
· MOYNIHAN, S., PAAKKARI, L., VÄLIMAA, R., JOURDAN, D., MANNIX-MCNAMARA, P., & MANALO, E. (2015). Teacher Competencies in Health Education: Results of a Delphi Study. *PLOS ONE.* 10, e0143703.
· OEA (2015), "Informe sobre uso de drogas en las Américas". Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas.
· OECD/CEPAL/CAF (2016), Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, Competencias y Emprendimiento, OECD Publishing, Paris.
· POWELL C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing.* 41, 376-82.
· RIVAS, A. (2017) "Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales". Editorial Santillana ROSS, S., METCALF, A., BULGER, S. M., & HOUSNER, L. D. (2014). Modified Delphi Investigation of Motor Development and Learning in Physical Education Teacher Educa-

tion. *Research Quarterly for Exercise and Sport.* 85, 316-329.
· SEDRONAR (2017), "Estudio de Consumo de Sustancias Psicoactivas 2017". Observatorio Argentino de Droga.
· SCOTT, D. G., WASHER, B. A., & WRIGHT, M. D. (2006). A Delphi Study to Identify Recommended Biotechnology Competencies for First-Year/Initially Certified Technology Education Teachers. *Journal of Technology Education.* 17, 43-55.
· TAP 21 Centro para el Tratamiento de Abuso de Sustancias. Conocimientos, Destrezas, y Actitudes de la Práctica Profesional. Serie de Publicaciones para Asistencia Técnica (TAP) 21. Publicación de DHHS Núm. (SMA) 08-4171. Rockville, MD: Administración de Servicios de Abuso de Sustancias y Salud Mental, 2006; reimpreso 2007 y 2008. Versión en español revisada en 2010.
· TAYLOR, M. (2013), The labour market impacts of leaving education when unemployment is high: evidence from Britain, ISER Working Paper Series number 2013-12, Institute for Social and Economic Research (Colchester, Universidad de Essex).
· UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA (2015), "Estudio diagnóstico sobre las condiciones de vida, consumos problemáticos y seguridad ciudadana de jóvenes en villas y asentamientos del conurbano bonaerense", Observatorio de la Deuda Social Argentina.
· VON DER GRACHT, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting & Social Change.* 79, 1525-1536.
· WHITEHEAD, D. (2008). An international Delphi study examining health promotion and health education in nursing practice, education and policy. *JOURNAL OF CLINICAL NURSING.* 17, 891-900.

UNIVERSIDAD DE SAN ISIDRO
"DR. PLÁCIDO MARÍN"

Editor Responsable
Ezequiel Fernández Caride

ISBN: 978-987-28977-1-0

Hecho el depósito que indica la ley 11.723
Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*
Primera Edición: Noviembre 2017

Diseño de Tapa e interior:
Lucila Piazza

Una publicación de **Acompañados:**
Centro de Investigación y Transferencia en Prevención de Adicciones de la Universidad de San Isidro "Dr. Plácido Marín"

ISBN: 978-987-28977-1-0

Todos los derechos reservados.
Ésta publicación no puede ser reproducida, en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo escrito de la Universidad de San Isidro.

Una publicación que describe los orígenes del programa *Acompañados.*

Con sus raíces en el programa de Centros Barriales Diocesanos, y a partir de la colaboración entre el Obispado de San Isidro y el BID, se ha realizado una investigación sobre los perfiles profesionales requeridos para el trabajo en prevención de consumo problemático y adicciones.

Utilizando la metodología de Panel de Expertos se ha creado un perfil por competencias y un trayecto formativo para el trabajo en prevención de adicciones en tres ámbitos: el educativo, el comunitario y el laboral. La presente publicación describe el camino transitado a lo largo de la investigación y cómo sentó las bases para la creación del ***Programa Acompañados.***

ISBN 978-987-28977-1-0