

Estrategias de organización comunitaria

Carlos Alonso Sanz.

Doctor en Psicología.

Licenciado en Ciencias de la Educación.

Técnico del Plan Regional de Drogas de Castilla la Mancha.

Introducción.

En los últimos años, la evolución de los programas de prevención del consumo de drogas se ha dirigido hacia el desarrollo de los llamados "programas comunitarios", en un intento de dar un carácter de globalidad a las intervenciones destinadas a modificar, no sólo los factores de riesgo ambientales, sino también los individuales.

Ello ha permitido profundizar en la corresponsabilización del conjunto de la sociedad en la solución de los problemas generados por el abuso de drogas, tomando conciencia de que es el conjunto de la comunidad quien sufre tales problemas y, en consecuencia, debe ser la comunidad en su totalidad quien se movilice para encontrar su solución.

Tales programas comunitarios no responden a un planteamiento teórico de la prevención diferente a otros programas, sino más bien a un planteamiento metodológico y organizativo distinto, en el que los procesos de planificación y puesta en marcha de las actuaciones "se hacen de otra manera".

No hay, por tanto, una prevención comunitaria que tenga naturaleza diferente a la que se puede realizar desde otros ámbitos (escolar, familiar, sanitario, etc). Sólo hay factores de riesgo, variables a modificar, procesos adecuados e inadecuados para modificar esas variables y acciones a desarrollar: cuando estas acciones se plantean en base a una estrategia participativa, de carácter general, estamos ante los programas comunitarios.

Sin embargo, en ocasiones tienden a considerarse como programas comunitarios lo que en realidad son agregados de programas de diferente naturaleza, que -si bien son realizados paralelamente por diferentes agentes de la comunidad- surgieron en base a necesidades o planteamientos diferentes y lo único que tienen en común en su finalidad última.

Un programa comunitario no puede ser, por lo tanto, el sumatorio o la yuxtaposición de acciones puntuales dirigidas a sectores determinados. Por el

contrario, para que un programa comunitario lo sea, debe ajustarse -en primer lugar- a la definición de programa, es decir de ser un conjunto heterogéneo de acciones, cuyo objetivo es resolver algún problema que incumbe a los sujetos (usuarios o beneficiarios), una vez que se haya previamente fijado mediante un análisis de necesidades (Anguera, 1989).

Atendiendo a esta definición, el primer paso para la elaboración del programa será establecer cuál es el problema al que el programa debe hacer frente, mediante el oportuno análisis de necesidades y -en función de éstas- la selección de los objetivos.

El elemento desencadenante para la puesta en marcha de un programa de prevención del consumo de drogas es la detección de una necesidad, la cual puede ser de dos tipos:

- * Una necesidad subjetiva: a menudo la colectividad experimenta la necesidad de llevar a cabo programas de drogas y ello puede materializarse en un movimiento social (las asociaciones, los movimientos vecinales, etc) o simplemente permanecer como una necesidad latente.
- * Una necesidad objetiva: otras ocasiones se detecta una necesidad de intervención que puede tener carácter general (por ejemplo cuando los indicadores de consumo de drogas indican un agravamiento cuantitativo o cualitativo del consumo) o carácter particular (cuando, para el logro de los objetivos de otros programas más generales, es necesario la intervención sobre un factor de riesgo determinado).

En el primer caso, la necesidad arranca de la propia comunidad y se suele traducir en demandas más o menos difusas (la necesidad de "hacer algo al respecto"), mientras que en el segundo caso la necesidad suele partir del nivel técnico y generalmente es más objetivable.

En ambos casos, es necesario que una y otra se encuentren y se traduzcan en un proyecto político que recoja simultáneamente lo subjetivo de la preocupación social y lo objetivo de la intervención técnica.

Cuando esto ocurre, es decir, cuando la propuesta de intervención técnica es convincente y encaja en con las preocupaciones sociales, ofreciendo unas vías de actuación que la comunidad asume como buenas, entonces el nivel político las respalda, las instituciones aportan recursos y los programas funcionan. Si esto no ocurre, el programa comunitario probablemente fracasará.

El planteamiento de los programas comunitarios.

Cuando queremos desarrollar una intervención bajo la metodología comunitaria ¿Qué para aumentar las posibilidades de que sea respaldada por la comunidad y sus instituciones?

- 1.- Un claro diagnóstico de la situación, incluyendo tanto las necesidades objetivas como las subjetivas.
- 2.- Un análisis objetivo y fundamentado del problema, de las posibilidades reales de intervención y de la forma en que podemos esperar que cada una de ellas afecte al problema.
- 3.- Un marco global de actuación, elaborado de acuerdo a lo establecido en el punto anterior, que incluya los objetivos a conseguir y los mecanismos que se pondrán en marcha para ello.
- 4.- Una selección de objetivos a abordar desde la metodología comunitaria, justificando su carácter prioritario.
- 5.- Un programa de actuación destinado al logro de los objetivos, en el cual la implicación de la comunidad sea condición imprescindible para su realización. Este plan deberá incluir las estrategias por las cuales haremos partícipe a la comunidad del análisis realizado, les convenceremos de que deben participar y mantendremos su implicación mientras el programa se desarrolle.

Al respecto, conviene señalar que implicar a la comunidad supone lograr la colaboración del nivel político, del movimiento asociativo, de las instituciones, de los particulares, de los medios de comunicación... Todos ellos deben estar implicados desde el principio porque a todos ellos los necesitaremos en algún momento del desarrollo del programa.

La participación: una necesidad ineludible.

De acuerdo con este planteamiento, los programas comunitarios no pueden ser ideados en su totalidad por el personal técnico y ofrecidos, una vez completado su diseño, a la comunidad que los debe realizar.

Por el contrario, para que un programa comunitario tenga posibilidades de mantenerse, es imprescindible que, desde un espíritu abierto de diálogo y participación, ofrezcamos a los representantes de la comunidad lo siguiente:

- * Un diseño de estructura lo más convincente posible, la cual debe incluir:

- Un planteamiento explícito, bien fundamentado y formulado de forma que sea fácilmente comprensible.
 - Unos objetivos claros y acordes con el planteamiento teórico.
 - Unas indicaciones claras: análisis de las posibilidades de intervención y criterios de selección de contenidos que sean fácilmente inteligibles y manejables por los actores del programa.
 - Unos mecanismos de gestión, de participación y de transmisión de la información perfectamente determinados.
- * Un contenido lo más flexible posible, en cuyo diseño participen todos aquellos que después deben llevarlo a cabo, siempre de acuerdo a los criterios -previamente consensuados- a tener en cuenta para su elaboración y que se deducen del esquema teórico y metodológico.

Si la participación social es un elemento deseable en la elaboración de cualquier programa de prevención del consumo de drogas, en los programas comunitarios es absolutamente imprescindible.

Esta participación nos obligará a debatir, a explicar, a repetir una y otra vez el esquema teórico y metodológico -previamente acordado- y al que nunca debemos renunciar, a reunirnos, a descartar opciones que consideramos técnicamente inmejorables y sustituirlas por otras que -aun siendo adecuadas- nos parecen menos útiles, a negociar,... etc, etc, y todo ello de forma continua, sin dejar que la rutina distorsione el planteamiento del programa, volviendo cada día a explicar un planteamiento teórico y metodológico que debemos respetar porque los consideramos correcto y que, en algunas ocasiones, la iniciativa social intentará desbordar para alcanzar otros objetivos, igualmente deseables, pero ajenos al programa.

A este proceso de diálogo y negociación hay que dedicar todo el tiempo que sea preciso. Si caemos en la tentación de elaborar por nuestra cuenta los contenidos e imponer el programa resultante en base a nuestra supuesta cualificación técnica, asignando papeles a los distintos agentes sociales y distribuyendo recursos, podemos tener la seguridad de que el programa fracasará.

1. La identificación de los objetivos en los programas comunitarios de prevención del consumo de drogas.

1.a. La referencia a la globalidad.

Generalmente los programas comunitarios de prevención del consumo de drogas se producen en el marco de programas globales, ya sea en el ámbito de una Comunidad Autónoma (Planes Regionales de Drogas) o de un municipio (Planes Municipales).

Siendo esto así, podemos suponer que tales Planes globales resuelven los requisitos planteados anteriormente como 1º a 3º, es decir, que suponemos la existencia de un diagnóstico global de necesidades, un análisis general del problema y, sobre todo, un marco global de actuación que incluya los objetivos a conseguir y los medios que se pondrán en marcha para ello (entre los cuales, lógicamente, está nuestro programa comunitario).

Aunque la existencia de este marco general es siempre necesaria, en los programas comunitarios es particularmente importante que se haga explícito, ya que difícilmente se dará una correspondencia total entre las necesidades experimentadas por la comunidad y los objetivos del programa comunitario.

En otras palabras: la comunidad experimenta sus necesidades en relación al consumo de drogas como un todo y demanda actuaciones que se dirijan a la solución de todos y cada uno de los aspectos del problema. Sin embargo, el programa que le ofrecemos sólo cubre una parte de sus expectativas. Por ello, si no somos capaces de situar el programa comunitario en un contexto más amplio de intervención que permita satisfacer los distintos aspectos de la demanda social, vamos a generar un sentimiento de frustración que probablemente se resolverá desviando hacia otras acciones parte de los esfuerzos y recursos que habíamos previsto para nuestro programa.

Si esto ocurre, el resultado será la dispersión de los recursos y la pérdida de efectividad de las intervenciones.

1.b. ¿Programas comunitarios para todo?.

Además de la necesidad de incorporar los programas comunitarios a planes más amplios, debemos plantearnos ahora si cualquier objetivo debe ser objeto de un programa comunitario.

Como hemos dicho, el enfoque comunitario no responde a una opción teórica (es decir, a una interpretación de la drogodependencia y de los factores que deben modificarse para su prevención) sino a una opción metodológica, es decir, a una forma de abordar la modificación de tales factores.

El planteamiento que llamamos comunitario, como ya hemos apuntado,

implica dos condiciones:

- * La participación del tejido social (ciudadanos, asociaciones, etc) y de las redes institucionales no específicas (recursos de las Administraciones cuya función no tiene relación directa con el consumo de drogas).
- * Un proceso de diálogo y negociación que articula la relación entre los participantes en el programa y que alcanza a todo el diseño e implementación del mismo.

Estas dos características tienen importantes implicaciones de cara al diseño del programa:

- * La ejecución del programa va a descansar sobre agentes con cualificación muy diversa. Ello implicará que las acciones a desarrollar tengan que tener necesariamente una cierta simplicidad técnica (aunque puedan ser complejas en lo organizativo) y que no requieran un elevado conocimiento técnico de la prevención del consumo de drogas.
- * Durante el proceso de diálogo y negociación -por definición- nos veremos obligados a renunciar a algo (en muchas ocasiones a acciones que consideramos idóneas) para obtener algo (los objetivos globales).

En estas condiciones, si la persecución de un objetivo de prevención a través de un programa comunitario nos va a obligar a evitar determinados planteamientos técnicos y a renunciar a acciones que requieran altos grados de cualificación, no parece que tenga mucho sentido aplicar la metodología comunitaria cuando no sea necesaria.

Por ejemplo, si nos planteamos como objetivo central de nuestra acción preventiva la mejora de las habilidades para tomar decisiones de los niños en edad escolar, no tiene mucho sentido elegir una metodología comunitaria para lograrlo, ya que este objetivo exige una cierta sofisticación en la intervención.

En este caso sería más acertado plantear una intervención en el medio escolar, a través de la acción del profesorado en el aula, ya que este mecanismo nos ofrece un grado de tecnificación que no podemos conseguir mediante una metodología comunitaria.

¿Cuáles son, entonces, los objetivos propios de los programas de prevención comunitaria?

Estos programas pueden tener objetivos primarios o principales y

secundarios o inducidos. Los primeros expresan la variación que tenemos previsto producir en las variables independientes, es decir en los factores de riesgo que nosotros modificamos directamente. Por el contrario, los secundarios expresan cambios que esperamos que se produzcan en variables (factores de riesgo) que nosotros no modificamos directamente, pero que tenemos razones para esperar que se modifiquen en base a la relación conocida de tales factores con las variables independientes.

Objetivos primarios:

Para determinarlos, repasemos brevemente -y sin ánimo de ser exhaustivos- los factores más importantes que incrementan el riesgo de consumo de drogas:

- * Factores individuales:
 - De carácter cognitivo: expectativas positivas altas, autoestima baja, lugar de control externo, baja asertividad, actitudes antisociales, normas subjetivas tolerantes hacia el consumo, alta prevalencia percibida,...
 - De carácter comportamental: déficit de habilidades sociales, empleo inadecuado del tiempo libre, bajo aprovechamiento escolar,...
- * Factores ambientales:
 - Ambiente familiar: consumo familiar, actitudes tolerantes hacia el consumo, falta de comunicación, baja cohesión familiar, control externo inadecuado, déficit afectivo,...
 - Ambiente general: amigos consumidores (presión hacia el consumo), clima social insolidario y competitivo, publicidad, disponibilidad de drogas,...

Si consideramos simultáneamente las características de los programas comunitarios que hemos mencionado y las exigencias que plantea la intervención sobre cada uno de estos factores de riesgo, concluiremos que los objetivos más adecuados para ser abordados desde un programa comunitario son:

- * Modificación del clima social para hacerlo más solidario, menos competitivo, más participativo y más integrador.
- * Empleo saludable y satisfactorio del tiempo libre.

- * Desarrollo de actitudes pro-sociales.

Lógicamente, las numerosas relaciones que se dan entre los diferentes factores de riesgo hace que, a través del logro de estos objetivos, podamos producir modificaciones en otros factores.

De este modo, llamaremos objetivos secundarios a aquellos cuyo logro podemos prever en función, no de nuestra acción directa, sino de la relación existente entre las variables que modificamos y otros factores de riesgo sobre los que no actuamos directamente.

Objetivos secundarios.

Podemos distinguir dos grupos de "beneficios secundarios" derivados de la ejecución de los programas comunitarios:

- a) Modificaciones en otros factores de riesgo, para los cuales no se prevén actuaciones concretas, pero que cabe suponer que ocurrirán en función de las relaciones existentes entre los diversos factores etiológicos de la drogodependencia.

Por ejemplo, es probable que un programa de tiempo libre:

- * Mejore la autoestima de los sujetos (más posibilidades de realizar actividades gratificantes, de encontrar el reconocimiento de los demás a través del desarrollo de sus habilidades personales, etc).
- * Reduzca la presión hacia el consumo procedente de posibles amigos consumidores ya que, al aumentar el círculo de amistades y generarse éstas en torno a actividades saludables, cabe prever una reducción de la proporción de amigos consumidores de drogas y de las oportunidades de éstos para presionar hacia el consumo.
- * Coherentemente con el punto anterior, es probable que se reduzca la prevalencia percibida de consumo de drogas y -paralelamente- se modifiquen las normas subjetivas hacia posiciones menos tolerantes con tal consumo.

Es decir, la intervención sobre factores tan globales como los señalados va a producir probablemente modificaciones en otros factores de riesgo. Sin embargo, debemos tener claro cuáles son los objetivos primarios -y consecuentemente las variables a modificar- y cuáles son

los objetivos secundarios derivados de la relación con otras variables que no modificamos directamente.

- b) Modificaciones sobre la vida de la comunidad, que no son considerables como factores de riesgo, pero que pueden ser de utilidad para el mejor desarrollo de éste o de otros programas de drogas.

Entre estas modificaciones previsibles cabe destacar dos:

- * Desdramatizar el fenómeno de las drogodependencias, ofreciendo a la comunidad la posibilidad de intervenir en el problema sin desarrollar actuaciones inadecuadas, exageradas o contrapreventivas (medidas informativas indiscriminadas, actitudes policiales exageradas, etc).
- * Entrenar a la comunidad en el trabajo coordinado y en la persecución de objetivos comunes, ya que este tipo de programas generan hábitos de trabajo en equipo, habilidades de programación y de aprovechamiento de recursos, etc. Este aprendizaje permitirá mejorar la intervención en otros programas no comunitarios pero que implican actuaciones conjuntas, tengan o no relación con las drogodependencias.

En determinados momentos estos objetivos secundarios pueden ser tan importantes como los primarios. De hecho, puede llegar a ser de utilidad desarrollar programas comunitarios dirigidos a factores de riesgo que podrían modificarse mejor desde intervenciones no comunitarias, renunciando a parte de la efectividad para lograr un ambiente participativo, el establecimiento de hábitos de trabajo en común y la desdramatización del ambiente en relación al consumo de drogas, ya que ello redundará en un trabajo preventivo más eficaz en el futuro.

La metodología comunitaria: el arte de lo posible. Adecuación de recursos y objetivos.

Si consideramos que los programas comunitarios se dirigen habitualmente a grandes grupos de población y que suponen intervenciones a largo plazo, se hace evidente el hecho de que intentar alcanzar unos objetivos tan generales como los que hemos señalado para estos programas a través de intervenciones no comunitarias requeriría unas inversiones difícilmente asumibles.

Por ejemplo, si queremos desarrollar un programa de tiempo libre dirigido a un sector amplio de población, y para ello debemos contratar a cada

monitor necesario, pagar cada instalación que utilizamos, comprar cada material necesario, etc, el gasto será difícilmente sostenible durante largos períodos de tiempo.

Vemos por lo tanto que la metodología comunitaria no es sólo la mejor forma de alcanzar determinados objetivos -por lo que supone de implicación de la comunidad en su propio proceso de cambio hacia estilos de vida más saludables- sino que en muchas ocasiones es la única forma posible.

Para que el programa comunitario sea realmente el mejor programa posible, su elaboración se realizará de acuerdo a los siguientes pasos:

- * Análisis de los recursos disponibles.
- * Análisis de las formas en que esos recursos pueden contribuir a nuestros objetivos (identificación de posibles subprogramas)
- * Cuantificación, para cada subprograma identificado, de los recursos adicionales (materiales y humanos) que hay que añadir a los recursos disponibles necesarios para que pueda realizarse.
- * Elegir, dentro de los subprogramas identificados, los que sean posibles de acuerdo a la consideración simultánea de los siguientes criterios:
 - Valor preventivo del subprograma.
 - Coste de los recursos adicionales necesarios.
 - Número y características de la población a que se dirige.

De nada sirve idear programas formalmente intachables pero cuyo presupuesto es imposible de mantener durante el tiempo suficiente para que resulten útiles. Igualmente, resulta inútil identificar las mejores actuaciones para el logro de nuestros objetivos preventivos, si tales actuaciones requieren presupuestos prohibitivos.

Vemos así que, a la hora de elaborar los programas comunitarios es necesario modificar el proceso habitual de programación (Objetivos --> acciones ---> recursos necesarios) para llegar a un planteamiento inverso:

QUÉ OBJETIVOS è DE QUÉ RECURSOS è QUÉ ACCIONES
PUEDO DISPONGO REALIZAR
PERSIGO

El principio que subyace a este planteamiento es que todo recurso disponible en la comunidad (una persona, una asociación, un local, una instalación deportiva, un centro cultural, etc, etc) puede ser útil en un programa

comunitario de prevención. Las únicas cuestiones que hay que resolver son:

¿Cómo puedo hacer que ese recurso sea útil para los objetivos preventivos?

¿Que recursos complementarios hay que añadirle para que resulte operativo?

En función del resultado de estas dos preguntas podremos seleccionar los programas más útiles y que requieran menor inversión.

La importancia de la coordinación. Niveles político y técnico.

Los programas comunitarios no se basan tanto en la gestión de recursos propios como en la capacidad de dinamizar los recursos existentes en la comunidad y orientarlos hacia un objetivo de prevención del consumo de drogas.

En estas condiciones, la coordinación tiene un papel fundamental, tanto en su vertiente técnica como política. Entre ambas, lógicamente, no cabe sino una relación de apoyo mutuo y de reparto de funciones.

En cualquier caso, el nivel político es el puente que permite la traducción de la necesidad social subjetiva en acciones concretas y, al mismo tiempo, permite convencer a la población de que los objetivos operativos propuestos por el nivel técnico son correctos y constituyen una vía adecuada para la solución de los problemas sociales, al mismo tiempo que les convencen para que participen en esas vías propuestas.

Entre los técnicos que planifican las intervenciones y la comunidad hay canales de comunicación imperfectos que a menudo no son capaces de transmitir a los primeros las demandas sociales, ni tampoco de dar cuenta a la población de las acciones previstas por el nivel técnico para atenderlas.

El nivel político es el intermediario natural entre técnicos y comunidad, permitiendo que entre ambos haya una comunicación fluida, sin la cual el programa comunitario probablemente fracasará.

Por ello, una implicación decidida de los responsables políticos es esencial para el desarrollo del programa. Cuando el puente de comunicación entre el nivel técnico y la comunidad se rompe, la comunidad pierde su fe en las propuestas técnicas, las acciones se dispersan y los recursos se destinan a programas más creíbles.

Lo único que puede mantener en pie un programa que se nutre de

acciones voluntarias, de renuncia al protagonismo, de aporte de recursos propios a acciones ajenas, es la idea de que ese es el mejor camino posible y ese convencimiento sólo puede sustentarlo un proyecto político.

Sin apoyo político difícilmente habrá programa comunitario. Pueden realizarse programas muy extensos, que afecten incluso a toda la población, pero es difícil lograr la implicación social que requieren los programas comunitarios. Tener monitores voluntarios de tiempo libre no es sólo una forma de reducir presupuesto, es un objetivo en sí mismo, ya que implica que la comunidad trabaja por modificar sus estilos de vida.

No podemos olvidar que en los programas que habitualmente ponemos en marcha desde las instituciones sólo tenemos que gestionar recursos propios. Estamos acostumbrados a invertir muy poco esfuerzo en convencer a los demás de que nuestras acciones son adecuadas y además son las mejores posibles. En estos programas, que podríamos llamar de "persuasión comunitaria", además de gestionar, debemos convencer, en un proceso constante de seducción a la comunidad, de que este es el camino y de que deben participar en él.

Entre las medidas que pueden facilitar la implicación del nivel político y su relación con el nivel técnico, podemos señalar las siguientes:

- * Argumentar correctamente las propuestas que se eleven al nivel de decisión política.
- * Mantener explícitamente dos niveles de coordinación del programa comunitario, con identificación del responsable/s político/s y del responsable/s técnico/s.
- * Asignar tareas concretas a cada uno de los niveles.
- * Promover el compromiso público de los responsables del programa a través de:
 - Firma pública de convenios
 - Actos de presentación del programa o de sus actividades (inauguraciones, clausuras, etc).
 - Presencia mantenida en los medios de comunicación.
- * Mantener un intenso contacto con el nivel de decisión política, transmitiéndole información de forma continuada acerca de la marcha del programa.

Además, estas acciones son necesarias tanto para facilitar la implicación de los responsables políticos de primer nivel (los responsables del órgano impulsor del programa) como sobre el resto de responsables políticos de las unidades colaboradoras en el programa (concejales de áreas implicadas en el programa, presidentes de asociaciones, etc).

A pesar de todo ello, a lo largo del desarrollo del programa aparecerán problemas. Veamos algunos de ellos:

PROBLEMA	CAUSA	POSIBLES SOLUCIONES
<p>Falta de colaboración de unidades que disponen de recursos infrautilizados y que son fácilmente integrables en el programa.</p>	<p>Interpretan que se les pide que aporten gratuitamente su esfuerzo.</p>	<p>* Plantear la demanda de colaboración como una oferta de ayuda (completar sus recursos, mejorar su formación, etc): iniciar la relación "dando", no "pidiendo". * Ceder protagonismo (mantenerse en un segundo plano, facilitando los medios para que la unidad colaboradora mantenga su protagonismo de cara a la población).</p>
<p>Las unidades colaboradoras (*) consideran las acciones conjuntas como una invasión de sus competencias.</p>	<p>Deficiente trabajo de implicación política durante la fase inicial.</p>	<p>* Dedicar el tiempo que sea preciso a un trabajo previo de diseño y planificación conjunta. * Crear estructuras estables de participación (Comisiones, reuniones periódicas, etc). * Ceder protagonismo individual en favor de la imagen del programa.</p>

<p>El programa se difumina progresivamente en el ambiente.</p>	<p>Deficiente estrategia de imagen corporativa del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Cuidar la homogeneidad de la imagen del programa. * Aumentar la actividades publicitarias. * Incluir acciones de gran impacto en la comunidad (concentraciones, actos públicos...) * Mejorar la canalización de información a los medios de comunicación.
--	--	--

PROBLEMA	CAUSA	POSIBLES SOLUCIONES
<p>El programa pierde progresivamente el planteamiento comunitario (se hace cada vez más profesionalizado y basado en recursos propios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Los problemas de relación con la comunidad, el voluntariado, etc, se resuelven sustituyéndolos por personal profesional. * Se acumulan problemas sin resolver en el movimiento comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la relación con los recursos comunitarios. * Mejorar la motivación del voluntariado. * Aumentar el contacto con las unidades colaboradoras.

<p>La comunidad y el movimiento asociativo se alejan del programa, perdiendo progresivamente su implicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Se abusa de la disponibilidad del voluntariado. * Se plantean exigencias cuasi-profesionales a los voluntarios. * Se abrumba al movimiento ciudadano con obligaciones burocráticas. * El órgano impulsor del programa se desentiende de los problemas y exige que sean resueltos por los colaboradores. * No se reconoce el trabajo del voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> * El órgano impulsor debe asumir la mayor parte posible del trabajo burocrático generado por el programa. * El órgano impulsor está para resolver problemas al movimiento social, no para creárselos. * El esfuerzo que pidamos al voluntariado debe estar siempre por debajo de su capacidad de implicación. * Reconocimiento personalizado y público de la aportación de las unidades colaboradoras.
<p>Progresiva desconexión entre el órgano impulsor del programa (*) y el nivel comunitario.</p>	<p>Cuando se ha logrado una colaboración, ésta se supone de duración ilimitada, olvidándose progresivamente la labor de motivación a la comunidad y centrándose en tareas administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener un contacto personal y constante con las unidades colaboradoras. * Realizar una tarea constante de dinamización de la comunidad para renovar continuamente las unidades colaboradoras.

PROBLEMA	CAUSA	POSIBLES SOLUCIONES
<p>Progresiva desnaturalización del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Las actividades tienden a repetirse cada año de forma rutinaria, perdiéndose la "filosofía" del programa, es decir la conciencia de qué es lo que se pretende y por qué se hace de esa forma. * Cambios frecuentes en el personal del órgano impulsor del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contacto permanente con las unidades colaboradoras. * Actividades de formación para las unidades colaboradoras. * Estabilidad del personal técnico del órgano impulsor del programa.
<p>El nivel político pierde interés en el programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * A medida que el programa "funciona solo", el programa es asumido por el nivel técnico y el nivel político tiende a desvincularse. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tener previsto un plan de transmisión periódica y constante de información hacia el nivel político. * Tener prevista una estrategia de presencia en los medios de comunicación. * Realizar actos públicos de compromiso ante la comunidad (firma de convenios, inauguraciones, etc).
<p>Desgaste de los responsables políticos del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Recurrir a los responsables políticos sólo cuando hay problemas. * Plantear mal los problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Plantear siempre los problemas con varias soluciones alternativas. * Acudir al nivel político para tareas no problemáticas (pedir consejo, sugerencias, comentar ideas, etc).

PROBLEMA	CAUSA	POSIBLES SOLUCIONES
<p>La preocupación social por otros factores de riesgo intenta incluir en el programa actividades no relacionadas con sus objetivos (por ejemplo, incluir en un programa de tiempo libre información sobre drogas, cursos sobre drogas para padres, etc).</p>	<p>* Falta de una oferta diversificada de programas de prevención que cubran otros objetivos.</p>	<p>* Prever otros programas de prevención que cubran los diferentes factores de riesgo.</p>
<p>Los costes se incrementan exageradamente de año en año.</p>	<p>* Se abandona el enfoque comunitario y se acude a una progresiva profesionalización de las intervenciones. * Se olvida el criterio de eficiencia en la selección de las actividades (no se busca la mejor actuación posible). * Se programan actividades para las que no existen recursos disponibles.</p>	<p>* Elegir actividades menos costosas que implique más recursos disponibles. * Reforzar los esfuerzos de dinamización de los recursos comunitarios y del voluntariado.</p>
<p>Surgen problemas de rivalidad entre el órgano impulsor del programa y otros órganos que realizan actividades similares (por ejemplo, con un patronato deportivo).</p>	<p>* La programación no ha tenido en cuenta los recursos disponibles.</p>	<p>* Incorporar al programa las actividades que ya se vienen realizando.</p>

PROBLEMA	CAUSA	POSIBLES SOLUCIONES
La población destinataria está saturada de intervenciones similares.	* Deficiente análisis de necesidades.	* Orientar la acción, no hacia la organización de actividades nuevas, sino a la integración de las ya existentes. En este caso, la acción del programa será básicamente complementar recursos y dotar a las actividades ya existentes del mayor valor preventivo posible (formación de monitores, etc).

(*) Entendemos por unidades colaboradoras todas aquellas personas individuales, servicios, centros, departamentos, etc, que colaboran en el programa comunitario.

(*) Llamamos órgano impulsor del programa a la unidad, servicio, etc, en quien descansa la responsabilidad global del programa (por ejemplo, el Plan Municipal de Drogas)

Bibliografía.

ANGUERA, M.T. (1989). Innovaciones en la metodología de la evaluación de programas. Anales de Psicología, 5, 13-42.

ALONSO SANZ, C. (1995). Comunidad, Escuela de Salud. Programa de prevención del consumo de drogas en el ámbito municipal. Toledo: Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

ALONSO SANZ, C. (1995). De la coordinación interinstitucional a la participación comunitaria: Diseño de un programa comunitario de prevención en el ámbito municipal. En J. Santacreu y José Salvador (Comp.). Seminario sobre metodología de evaluación de los programas de prevención del consumo de drogas. Actas. Cuenca: Universidad Internacional Menéndez y Pelayo.