



**IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE
EVALUACIÓN EN UNA ASOCIACIÓN NACIONAL
DE REHABILITACIÓN DE DROGODEPENDIENTES:
CULTURA EVALUATIVA EN PROYECTO HOMBRE**

1. INTRODUCCIÓN: LA EVALUACIÓN EN LA ASOCIACIÓN PH

Proyecto Hombre es un programa educativo-terapéutico para el tratamiento y prevención de las drogodependencias que nace en España en 1984. Trabaja tres aspectos fundamentales: la prevención del consumo de drogas, la rehabilitación y la reinserción del drogodependiente en todas las áreas de la sociedad.

La Asociación Proyecto Hombre está integrada por 26 Centros, en un total de 15 comunidades autónomas de toda España, que atienden cada año a más de 12.000 drogodependientes. Cada Centro se gestiona de manera autónoma y comparte con los demás el método terapéutico y la misma filosofía, lo que quiere decir que los Centros participan de su experiencia recíproca, trabajan desde el apoyo y la cooperación entre ellos y comparten formación e investigaciones.

El modelo de intervención terapéutica de Proyecto Hombre también involucra a la familia en el proceso de rehabilitación. La variedad de programas muestra el esfuerzo de la organización por adaptarse a las necesidades de los usuarios y a los cambios en los hábitos de consumo.

La Asociación Proyecto Hombre se declara aconfesional, apartidista y sin ánimo de lucro, es propietaria de la "marca" Proyecto Hombre y está Declarada de Utilidad Pública por el Consejo de Ministros (29/12/93). Asimismo, es miembro directivo de la Federación Mundial de Comunidades Terapéuticas, que está dotada

de estatuto consultivo ante el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, y preside la RIOD, Red Iberoamericana de ONG que trabajan en drogodependencias.

Asociación y Centros mantienen una relación de autonomía y pertenencia. Autonomía, dado que todos los Centros se gestionan de manera autónoma. Pertenencia, porque comparten el método terapéutico pero también la misma filosofía, tutorías, estudios e investigaciones.

328

La Asociación persigue unos fines comunes que son los siguientes:

- Colaboración solidaria entre todos los Centros que desarrollan el método terapéutico de Proyecto Hombre.
- Desarrollo de una formación unificada, profesional y humana, de los equipos de profesionales que trabajan en cada uno de los Centros.
- Apoyo, supervisión y tutoría de los centros de nueva creación.
- Gestión de los aspectos que abarcan a la generalidad de los programas ante la administración del estado, otras organizaciones estatales y de representatividad general de Proyecto Hombre.

La Asociación estructura su labor a través de una Comisión Permanente y de diferentes subcomisiones de trabajo para aligerar y organizar las diferentes problemáticas a resolver, entre las que se encuentra la Comisión de Evaluación.

En la actualidad, hay 26 los programas que se extienden por toda España y Portugal que pertenecen a la Asociación, y por este motivo y dadas las dimensiones, los programas próximos geográficamente se reúnen por zonas para reflexionar, debatir, supervisar, orientar y formarse de forma permanente y continuada en adiciones, para así poder estar a la altura de una realidad cambiante y trabajar con experiencia avalada profesionalmente. Todo esto iría encaminado a crear una línea de trabajo en red, en este caso desde una red interna que ayuda a tener una mayor eficacia en el trabajo y por lo tanto, en la eficacia.

En el año 2000 el Plan Nacional sobre Drogas plantea la necesidad de considera la evaluación de los programas de tratamiento como una línea prioritaria de

trabajo. La abundancia de programas, la diversidad de metodologías de actuación y los muy diferentes estilos a la hora de presentar los resultados obliga a planificar una serie de sistemas de evaluación comunes y estandarizados en la medida de lo posible. La Asociación Proyecto Hombre decide incluir la Evaluación de sus programas de tratamiento dentro de su Plan Estratégico para desarrollar una serie de propuestas destinadas a formar un grupo de profesionales que se convirtiera en un equipo de trabajo, con la tarea de implantar una metodología de evaluación sistemática con los objetivos de mejora o aprendizaje, control de responsabilidades e iluminación de acciones futuras de los programas de tratamiento de Proyecto Hombre

Para ello se contactó con la Universidad Complutense de Madrid y en cooperación con el Equipo de Evaluación y Gestión dirigido por María Bustelo y Juan Andrés Ligeró se realizaron una serie de cursos de formación en evaluación con el fin de que cada centro tuviera al menos un técnico en evaluación, posteriormente se constituyó una Comisión de evaluación, compuesta por una selección de dichos profesionales de los distintos centros ya con una formación específica cuyos objetivos fueran la obligación de vencer las resistencias iniciales que pudieran surgir a la evaluación sistemática y fomentar el establecimiento y mantenimiento de una cultura evaluativa dentro de los 26 programas de dicha asociación. Las funciones de los miembros de este grupo son buscar y recoger información, organizar reuniones de trabajo, analizar la información recogida, seleccionar y valorar las diferentes opciones para el cumplimiento de los objetivos (delimitar y conocer lo que se quiere evaluar, definir los criterios e indicadores que se quiere contestar e instrumentos que nos permitan obtener la información, recopilar la información, analizar los datos y elaborar los pertinentes informes de evaluación), tomar las decisiones sobre los objetivos del grupo y difundir los resultados.

Uno de los fundamentos esenciales de la identidad y el modo de hacer de la Asociación Proyecto Hombre, ha sido y es la participación, y ésta ha sido asumida como criterio básico de su organización, actuación, y del proceso de evaluación. La participación garantiza que los profesionales de todos los centros tengan la oportunidad de implicarse en el diseño y gestión de los procesos. La comisión de Evaluación cumple un papel fundamental en este trabajo, diseñando las líneas de trabajo y comunicándoselas a todos los técnicos en Evaluación de los centros, que a su vez se los transmiten a los profesionales de los centros. Estos realizan las sugerencias pertinentes que son recogidas por los técnicos y trasladadas a las miembros

de la comisión que las presentan en las correspondientes reuniones periódicas (cada dos meses aproximadamente). De esta forma la información fluye de arriba-abajo para luego aprovecharla de abajo-arriba.

La forma de sistematizar el trabajo ha sido sobre todo a través de GUIAS METODOLOGICAS DE EVALUACIÓN APLICADAS al programa elegidas como unidad de evaluación, que faciliten la comprensión del proceso, y doten a los profesionales de herramientas que les permitan asumir en el futuro la tarea evaluativa en cada uno de los centros. Estas guías pueden estructurar los criterios e indicadores de recogida de información en torno a grandes dimensiones, más comprensibles y cercanas en lenguaje a los profesionales que los criterios de evaluación (por ejemplo: metas y objetivos, desarrollo del programa, resultados, recursos humanos, etc).

Las funciones y propósitos de la evaluación en Proyecto Hombre han sido:

- Mejorar y/o transformar la práctica profesional
- Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares, que nos permitan participar en foros de encuentro nacionales e internacionales.
- Contribuir al enriquecimiento de la teoría de la intervención social desde la aportación de una metodología específica en la evaluación del tratamiento de las drogodependencias
- Fortalecer la capacidad institucional de transformación de la realidad.
- Aportar un modelo de sistematización de experiencia por primera vez dentro de la Asociación Proyecto Hombre.
- Conseguir el desarrollo de la cultura y práctica evaluativa en la totalidad de los programas de los centros que constituyen la Asociación, para así:
 - o Mejorar y progresar en nuestras intervenciones.
 - o Generar procesos de aprendizaje institucional desde la retroalimentación.
 - o Fomentar los análisis prospectivos sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras.

- Establecer mecanismos de control de responsabilidades sociales y políticas.

2. DESTINATARIOS DE LA EVALUACIÓN

La particularidad de este proceso de evaluación está en su enfoque de participación: cuando se plantea establecer la evaluación como una actuación preferente se establece el compromiso ético de que dicha evaluación implicará al mayor número de agentes críticos(stakeholders) posible, lo que sobrepasa la habitual presentación de datos estadísticos y obliga a elaborar una serie de cuestionarios específicos para cada colectivo de agentes críticos(presidentes de los programas, directores de los centros, terapeutas, médicos, equipos jurídicos, usuarios, familias de usuarios, voluntarios, miembros de asociaciones o patronatos) así como una Técnica Delphi para expertos externos a Proyecto Hombre.

De esta forma, la Comisión elaboraría informes globales por criterios susceptibles de convertirse en informes parciales dependiendo de la información que requiera cada uno de dichos colectivos implicados, enriqueciéndose dichos informes con gran cantidad de datos que podrían ser cruzados para asegurar la validez y la fiabilidad en el proceso de evaluación.

En este sentido los sujetos de la evaluación son todos los agentes implicados en el programa educativo-terapéutico y la función de la Comisión es favorecer que las opiniones relevantes y significativas sean expuestas, vengan del grupo que vengan. De esta forma el concepto anteriormente planteado de participación superaría los equipos de trabajo e integraría a todos los relacionados de una forma u otra con Proyecto hombre.

A pesar de todas las buenas intenciones la Comisión de Evaluación se ha ido encontrando con una serie de dificultades que han limitado la implantación de la evaluación en la Asociación, y frente a las cuales se han ido diseñando estrategias encaminadas a favorecer la consecución del mismo. Se recogen de forma resumida en la tabla que aparece a continuación:

Dificultades para implantar la evaluación	Estrategias encaminadas a favorecer la implantación
<p>Relativas a la formación de los profesionales a la difusión de la necesidad de evaluar, del por qué y para qué de la evaluación, de sus propósitos y utilidad, etc.</p>	<p>Seminario permanente de formación para la Comisión Supervisión de la UCM Realización del Experto en Evaluación por dos miembros de la Comisión en la UCM Clase de introducción a la evaluación en el curso base desde hace tres años Organización de tres cursos intensivos sobre evaluación Jornada de trabajo con los directores de los CTA y CTs de toda España Dinámica participativa de la Comisión</p>
<p>Relativas a las resistencias</p>	<p>Cursos de formación Dinámica de trabajo participativa Información puntual a los equipos de la marcha del proceso</p>

Dificultades para implantar la evaluación	Estrategias encaminadas a favorecer la implantación
<p>Relativa a la sobrecarga de trabajo</p>	<p>Establecer un mecanismo de trabajo de equipo por zonas Distribución de funciones Incorporación de nuevos miembros a la Comisión</p>
<p>Relativa a la disparidad de criterios</p>	<p>Proceso de trabajo participativo Búsqueda de consensos</p>
<p>Relativa a la inexistencia de una metodología común</p>	<p>Elaboración de forma participativa y consensuada de criterios mínimos : Objetivos de PH Matrices de programación Guías de evaluación</p>

<p>Relativa a la falta de apoyo institucional</p>	<p>Apoyo y defensa de la evaluación por parte del/ Presidente/a de la Comisión y la Directora de la Escuela, en la Permanente y la Asamblea Entrega sistemática de los productos del trabajo de la Comisión a la Asamblea de Presidentes Participación en Congresos y Seminarios nacionales e internacionales</p>
---	---

La opción por un proceso ampliamente participativo de trabajo por parte de la Comisión, realizada en base a la constancia de la utilidad que tiene para la organización dicha metodología, también ha conllevado dificultades que es necesario constatar:

Utilidad del proceso participativo	Dificultades
<p>Participación de los stakeholders (agentes implicados) en el diseño de los procesos y en el análisis Negociación sobre indicadores, métodos, uso de la información y acción consecuente Transferencia de conocimientos Aprendizaje en cascada para la posterior mejora de los programas Flexibilidad en el proceso Expansión de la cultura evaluativa Genera reflexión, debate, revisión, crisis. Motiva al cambio Motiva a la formación</p>	<p>Lentitud del proceso Ausencia de resultados a corto plazo Abandonos de responsables de evaluación de los centros (cambios de responsabilidad, bajas laborales, etc) Dificultad de llegar a consensos Escasez de recursos humanos y económicos Se mantiene e incluso aumenta el trabajo de los comisionados en sus programas de referencia</p>

3. METODOLOGÍA: EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN EN PROYECTO HOMBRE

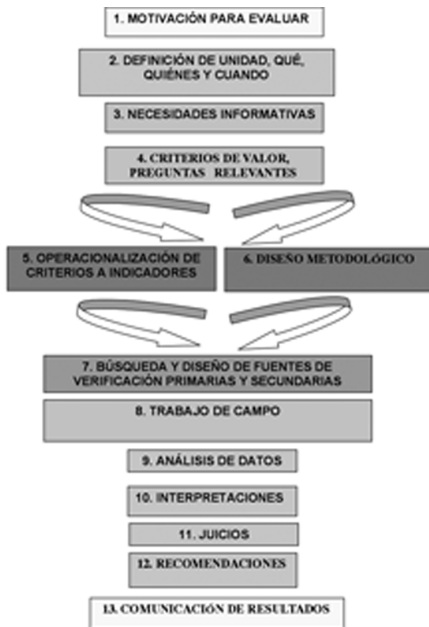
El diseño de la evaluación ha seguido los siguientes pasos metodológicos:

1. Diagnóstico de la situación de la evaluación en los Centros de la Asociación para el establecimiento de los propósitos de la evaluación, las motivaciones que promueven la implantación de dicho proceso en el marco institucional.
2. Definir la unidad de evaluación (cada programa) reformulando los objetivos, los responsables del proceso y la temporalidad del mismo.
3. Consenso a través del trabajo en equipos y en las zonas, de la información que los diferentes agentes implicados, requieren sea extraída a través de la evaluación.
4. Formulación de los criterios de evaluación, y elección de las preguntas relevantes, a las que tiene que dar respuesta la evaluación de forma prioritaria y que se recogen en las GUIAS DE EVALUACIÓN. Las dimensiones que se proponen para organizar las preguntas de evaluación:

1. El Programa y su contexto
2. Metas y objetivos.
3. Desarrollo del Programa
4. Resultados del tratamiento
5. Impacto y visibilidad en la sociedad
6. El perfil de los/as usuarios/as y sus familias
7. Los recursos humanos y el equipo terapéutico
8. Los costes y recursos económicos
9. Instalaciones y otros recursos
10. Relaciones externas

En cada una de las dimensiones se desarrollan una serie de preguntas, aspectos y/o indicadores, que se señalan de forma indicativa y orientativa.

5. Operacionalización de criterios e indicadores de evaluación
6. Diseño metodológico de la evaluación: enfoque participativo
7. Búsqueda de fuentes secundarias y diseño de los instrumentos de verificación primarios.
8. Trabajo de campo
9. Elaboración de matrices de datos en SPSS, sistematización y análisis de datos
10. Interpretación de datos:
11. Elaboración de juicios de valor o conclusiones
12. Establecimiento de recomendaciones
13. Comunicación de resultados



Es importante reseñar que, siguiendo la premisa de la participación, la interpretación de datos y la elaboración de conclusiones y recomendaciones se realiza de forma conjunta por parte de la Comisión de evaluación, los responsables de evaluación, los profesionales de la Fase de Acogida del Programa Base, los coordinadores terapéuticos y los presidentes de los Centros participantes.

Los pasos anteriores se siguieron teniendo en cuenta el siguiente gráfico:

Adaptado de maletín pedagógico: Bustelo, M. Liger, J y Martínez, M

Los instrumentos de recogida de la información elaborados por la comisión han sido:

1. CUESTIONARIO EQUIPO TERAPÉUTICO-FORMATIVO
2. CUESTIONARIO AL DIRECTOR/A DE LA FASE
3. CUESTIONARIO PRESIDENTE
4. MEMORIA PRESIDENTE
5. BASE DE DATOS
6. TECNICA DELPHI
7. CUESTIONARIO USUARIOS/AS
8. CUESTIONARIO FAMILIAS
9. CUESTIONARIO VOLUNTARIOS/AS
10. CUESTIONARIO MÉDICO
11. VACIADO DE CARPETAS
12. CUESTIONARIO SERVICIO JURÍDICO
13. ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS
14. TRABAJO DE GABINETE

Con estos cuestionarios se pretende fomentar la anteriormente explicada participación de todos los agentes críticos implicados en el proceso tanto en sus aspectos terapéuticos como organizativos e institucionales. El objetivo es tener una visión global del programa, detectar sus fortalezas y corregir sus carencias.

Debido a que el objetivo era no solo realizar evaluaciones concretas de centros sino establecer una cultura evaluativa en toda la asociación se han establecido dos líneas fundamentales de trabajo: la formación y la participación.

CURSOS IMPARTIDOS SOBRE EVALUACIÓN

AÑO 2000 / 2001

Impartido por el equipo de la Unidad de Evaluación del Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid: María Bustelo, Marta Martínez y Juan Andrés Ligero. Tiene una respuesta masiva por parte de todos los centros de la Asociación, viniendo al menos, un representante de cada centro, a excepción de PH. La Rioja. Es un programa formativo ad hoc para los equipos profesionales de Proyecto Hombre y que persigue la aplicación de los contenidos teóricos a la realidad de cada programa.

Se constituye así un primer grupo de profesionales, formado por 12 varones y 28 mujeres, cada uno de los cuales, se convierte a efectos de trabajo, en responsables de evaluación de sus centros de referencia. Entre ellos, son elegidos los que formarán parte de la Comisión de Evaluación, en base a los siguientes criterios:

- o Dos representantes por zona de la Asociación P.H.
- o Disponibilidad e interés personal de los profesionales
- o Disponibilidad de los centros de referencia para que dichos profesionales colaboren en la Comisión
- o Valoración y propuestas de los profesores de la UCM y la Directora de la Escuela de Formación de PH.

AÑO 2001 / 2002

La Comisión plantea nuevos cauces de formación para continuar contagiando la cultura evaluativa entre los profesionales de la Asociación.

Se decide para ello, en primer lugar, incluir una clase específica sobre evaluación en la Programación del Curso Base de Formación de Terapeutas dentro de la primera semana del mismo, dedicada a trabajar sobre aspectos básicos de la prevención y tratamiento de drogodependencias.

Esta clase se mantiene en todos los cursos desde este año hasta la actualidad, en base a los siguientes objetivos:

- Dar a conocer el trabajo que está realizando la Comisión
- Generar en los nuevos profesionales de PH conciencia sobre la necesidad de evaluar los programas
- Dotar a los profesionales de una formación básica sobre la evaluación que les motive con relación a la ampliación de conocimientos en este campo.

Finalmente, en segundo lugar, se organiza en este mismo año, un curso de "Introducción a la evaluación", entre los meses de marzo y mayo, con una duración total de seis días, y con un formato que contempla el trabajo intersesiones. Asisten 18 profesionales (varones 9 – mujeres 9). Lo imparten María Bustelo, Marta Martínez y Juan Andrés Ligeró, manteniendo un formato que contempla clases presenciales y trabajo intersesiones. Aunque los profesionales que constituyen el equipo de tutores son los mismos que impartieron el curso conveniado con la UCM en el año 2000, en esta convocatoria no acuden como representantes de la Universidad.

En este curso, el equipo de profesores ofrece la posibilidad a la Comisión de Evaluación de presentar en una de las sesiones, el trabajo que estaba realizando para que los tutorandos conozcan la aplicación práctica en los programas de los contenidos teóricos del curso y la tarea en la que van a participar previsiblemente a la finalización del mismo.

AÑO 2002 / 2003

El 28 de noviembre de 2002 la Comisión convoca una reunión con todos los directores de las Fases de Tratamiento Ambulatorio y Comunidad Terapéutica de los diferentes Centros Autorizados de la Asociación, para la presentación de las GUIAS DE EVALUACIÓN de ambas fases, para corregir las carencias detectadas por los profesionales y motivarlos para el uso y utilidad de las guías y la evaluación en general.

Participan en esta sesión formativa, 64 profesionales (Varones – 28 / Mujeres – 36).

Proyecto Hombre Asturias organiza unas jornadas de formación para los profesionales de este centro, que son impartidas por Marta Martínez y Juan Andrés Ligeró. En este mismo año, el Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid convoca el primer “Experto Universitario en Evaluación de Programas y Políticas Públicas”, al que acuden dos miembros de la Comisión de Evaluación.

339

Con el fin de mantener los cursos de formación para los profesionales de la Asociación, se realiza un segundo curso de “Introducción a la Evaluación”, impartido esta vez por los miembros de la Comisión de Evaluación. Es un curso, sin trabajo intersecciones, pero con formato teórico-práctico. Cuenta con la asistencia de 8 profesionales.

AÑO 2003 / 2004

Se inicia el año con un “Curso de Profundización en la Evaluación”, impartido por María Bustelo, Marta Martínez, Juan Andrés Ligeró y Arantza Yubero. Están invitados a este curso todos los profesionales que asistieron a los dos cursos introductorios aunque se aceptan algunos terapeutas que no han participado en los mismos, sólo por pertenecer a programas en los que no existe ningún miembro formado en evaluación. Responden a esta convocatoria 22 profesionales.

PARTICIPACIÓN EN REDES : CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

FECHA LUGAR	EVENTO	TIPO DE PARTICIPACIÓN	PARTICIPANTES
Madrid 18/22 Junio 2001	1er. Seminario Evaluación RIOD IV Seminario Iberoamericano sobre drogas y coo- peración: la Evaluación de las ONGs	Participación en mesa redonda "Construcción de un proceso de eva- luación interna" Colaboración en preparación y dise- ño	Albert Sabatés Arantza Yubero Carmen Orgado
Cartagena de Indias (Colombia) 6/9 Agosto 2001		Dirección del Taller de Evaluación de Programas de Tratamiento	Arantza Yubero
Costa Rica Julio 2001	Congreso de la Federación Latino Americana de Comunidades Terapéuticas	Taller expositivo sobre el trabajo de la comisión "Construcción de un proceso de eva- luación interna"	Arantza Yubero
Palma de Mallorca	XXII Congreso Mundial de Comunidades Terapéuticas	Ponencia en Semiplenario " Proceso de evalua- ción en PH"	Arantza Yubero
		Reunión de la Comisión con el representante del NIDA: Jack Stein	Charo Abaitua Cristina Garrigós Cristina Fernández Belén Aragonés Carmen Orgado Arantza Yubero

COMISIÓN DE EVALUACIÓN

La Comisión de Evaluación es fruto de la oportunidad institucional y oportunidad política:

-Oportunidad institucional, por ser la creación de la Comisión de Evaluación, como medio para implementar la evaluación de programas en la Asociación, una línea de actuación del Plan Estratégico que la Asamblea de Presidentes aprueba por unanimidad en diciembre del año 1999.

- Oportunidad política, por la aparición en el Plan Estratégico del año 2000 del Plan Nacional sobre Drogas, de un objetivo específico relacionado con el impulso de la evaluación en los programas de tratamiento como medio para mejorar la calidad asistencial y los resultados de los programas.

Con este respaldo, la Escuela de Formación de la Asociación Proyecto Hombre, recaba información sobre diferentes organismos que desarrollan cursos de formación en evaluación de programas, optando finalmente por el Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid. Se organiza así el curso “Diploma Certificado en Evaluación de Programas”, que tendrá lugar en primavera del 2000, y que viene a responder a una doble necesidad: por un lado formar en evaluación a profesionales de los diferentes centros que forman la Asociación y por otro lado, crear la Comisión de Evaluación, constituyéndose ésta con algunos de los asistentes a dicho curso. De este modo, queda constituida la Comisión de Evaluación.

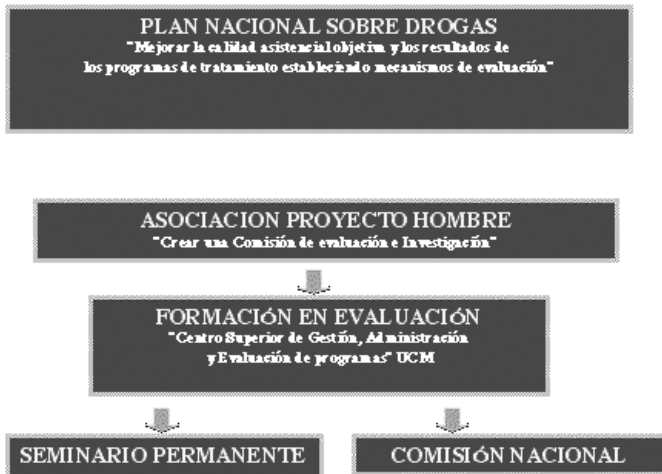
La Comisión de Evaluación comienza su andadura el 31 de Octubre de 2000, con reuniones mensuales en las que ocupa la mañana en un SEMINARIO PERMANENTE DE EVALUACIÓN, con un formato de formación continua de la mano del equipo técnico del CSEGAE -Universidad Complutense de Madrid: María Bustelo, Marta Martínez y Juan Andrés Ligeró. Este seminario tiene un formato presencial y consultas intersesiones a través del correo electrónico.

Los objetivos de este Seminario Permanente de Evaluación, fruto del convenio con el CSEGAE -Universidad Complutense de Madrid, se mantiene a lo largo de dos años (2000-2003) con los siguientes objetivos:

- Realizar un diagnóstico global sobre lo que se está haciendo en evaluación en los diferentes Centros de la Asociación
- Hacer el seguimiento de los procesos de evaluación en "Proyecto Hombre"
- Analizar los problemas, las debilidades y las amenazas, así como las fortalezas y las oportunidades que surgen en los procesos de evaluación en "Proyecto Hombre"
- Detectar y poner en común las necesidades metodológicas y de formación en torno a los procesos de evaluación en P.H.
- Trabajar sobre criterios/indicadores y metodologías comunes en programas tipo (escogiendo las diferentes fases del Programa Base).
- Proponer pautas para la formación y asesoramiento en evaluación para los equipos de los diferentes centros.
- Establecer orientaciones y pautas generales de trabajo para los diferentes procesos de evaluación en P.H.

Los integrantes del seminario deberán:

- Asistir a las sesiones del seminario así como prepararlas llevando a las mismas la información pertinente en cada caso
- Conocer y hacer el seguimiento de los procesos de evaluación de su zona
- Detectar las necesidades y problemas surgidos en torno a los procesos de evaluación
- Hacer propuestas de trabajo que tengan en cuenta el contexto concreto de los centros y programas de su zona
- Realizar devoluciones de información a los centro, orientar y dar pautas de trabajo, así como asesorar los diferentes procesos de evaluación



La Comisión, elige la PARTICIPACIÓN como criterio básico que determine su PROCESO DE TRABAJO, entendiendo que la evaluación participativa, siendo además una evaluación interna, tiene como ventajas las referidas a continuación:

- Disminuye la distancia entre el equipo evaluador y los beneficiarios, al ser los primeros conocidos por la gran mayoría de los implicados
- A través de la formación y la participación se pueden trabajar posibles resistencias personales e institucionales
- Se atenúa el rechazo habitual ante lo vivido como "impuesto"
- Se reducen los sesgos metodológicos
- Existe una mayor riqueza por la pluralidad de perspectivas
- Reduce el riesgo de que la evaluación sea utilizada para propósitos encubiertos puesto que el propósito de la evaluación está preestablecido por los propios profesionales
- Aumentan las posibilidades de ser utilizadas las recomendaciones del informe de evaluación al ser un producto esperado por todos y una respuesta tangible a una necesidad manifiesta
- La evaluación cobra mayor legitimidad para los diferentes agentes del proyecto o programa

- Se genera una cultura evaluativa a través de la transferencia de conocimientos en una dinámica de trabajo-formación

Desde esta premisa, el proceso de trabajo que establece la Comisión, pasa por la participación, fundamentalmente de todos los profesionales que trabajan en cada una de las fases de los proyectos que se van a evaluar.

Partiendo del encargo de la Asamblea de Presidentes de elaborar unos criterios mínimos de evaluación para el Programa Base, se establecen reuniones periódicas de los miembros de la Comisión, que posteriormente se reunirán por zonas con los responsables de evaluación de cada centro y éstos, a su vez, tendrán unas directrices de trabajo con los equipos respectivos de cada fase a evaluar. Se busca así, a través de la participación, el consenso en el diagnóstico del contexto de evaluación, en los criterios e indicadores de evaluación de cada una de las fases del programa a evaluar, etc.

La Comisión trata de desarrollar una cultura de la evaluación que permita mejorar y sistematizar el trabajo de Proyecto Hombre y potenciar la investigación en el ámbito de las dependencias. En este sentido, da respuesta a las demandas que surgen de los centros en estos aspectos.

ETAPA 2000 -2001

Con el fin de lograr los objetivos que marca el Plan Estratégico, la Comisión de Evaluación planifica una serie de objetivos específicos con sus acciones correspondientes que deberá llevar a cabo durante el periodo 2000-2001.

OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS
1. Poner en funcionamiento la Comisión	1.1. Elaboración del Reglamento	1.1.1. Reglamento aprobado en la Asamblea de Presidentes (30/3/01)

<p>2. Buscar fuentes de financiación para poder desarrollar los objetivos de la Comisión</p>	<p>2.1. Pedir subvenciones a obras sociales de Cajas de Ahorros y Bancos para la realización del 2º curso de evaluación en mayo 2001 2.2. Pedir subvenciones a diversas entidades y al Instituto de la Mujer para becas de proyectos de investigación 2.3. Buscar apoyo económico para sufragar los gastos de la Comisión</p>	<p>2.1.1 No se consigue subvenciones a tal efecto en este periodo temporal. La falta de apoyo de los programas impide la realización del curso. 2.2.1 No se logran subvenciones 2.3.1. No se encuentra financiación específica externa</p>
OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS
<p>4. Mejorar la sistematización en la recogida de datos</p>	<p>4.1. Apoyo en la implantación del EUROPASI en todos los centros 4.2. Seminario de formación sobre Europasi 4.3. Creación de criterios y guía de recogida de datos PH Futura 4.4. Creación de un centro de documentación</p>	<p>4.1.1. Implantado el Europasi en el 90% de los centros 4.2.1. Realizado el curso sobre Europasi en mayo de 2001 4.3.1. Realizada en Junio de 2001 4.4.1. Objetivo no cumplido</p>
<p>5. Publicar los trabajos de investigación realizados</p>	<p>5.1. Colaborar en la Memoria anual de la Asociación 5.2. Determinar y recoger los datos estadísticos para la Memoria del 2000 5.3. Elaborar y publicar informe de perfiles de los residentes del año 2000 5.4. Hacer estudio comparado de evaluación de resultados y publicar 5.5. Establecer un sistema de premios a las publicaciones 5.6. Establecer un sistema de becas</p>	<p>Todo lo relacionado con la investigación queda delegado a otra Comisión.</p>

A la luz de estos objetivos, la Comisión plantea en primer lugar la elaboración de un DIAGNÓSTICO DAFO de las posibles dificultades internas y externas que pueden poner trabas a la implantación de la evaluación en los centros, así como de aquellos factores que serían rampas de lanzamiento inequívocas para dicho proceso.

El objetivo central de la utilización de esta técnica es conocer la realidad en la que la Comisión debe desarrollar su tareas, prever las dificultades y elaborar estrategias y metodologías de trabajo que aborden las dificultades y refuercen los puntos fuertes ya existentes y que nos sitúan como Asociación favorablemente de cada a la evaluación.

Este diagnóstico se realiza en todos los centros de la asociación bajo el formato de proceso de trabajo referido anteriormente, y así, se constituye una fotografía objetiva y realista de la situación de la Asociación en su conjunto frente a la evaluación, que me parece importante recoger a continuación porque pone de manifiesto cuestiones que determinarán el trabajo posterior:

- La imposibilidad de crear un protocolo único de evaluación, que nos lleva a optar por la elaboración de una GUIA DE EVALUACIÓN que recoja criterios e indicadores mínimos que todos los centros deben recoger en sus evaluaciones
- Necesidad de ajustar las expectativas de los diferentes agentes implicados en la evaluación.
- Necesidad de continuar los cursos de formación para que haya relevo y apoyo para los comisionados, actualmente sobresaturados por compaginar tareas terapéuticas (a menudo de alta responsabilidad) con los trabajos de evaluación.
- Necesidad de ir dando feedback permanente del trabajo realizado para mantener y/o aumentar la motivación existente.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Volumen alto de trabajo, sobrecarga y muchas líneas abiertas (falta de tiempo, miedo a la sobrecarga, cansancio, urgencia diaria) 2. Responsabilidad de una única persona, falta de alguien dedicado en exclusiva. 3. Poca cultura evaluativa, poca conciencia en los equipos de la necesidad de evaluar. 4. Falta de formación en evaluación (teórica, del resto de los terapeutas). Distintas formaciones y concepciones de evaluación. 5. Poca documentación. Ausencia de datos en general y cualitativos en particular, falta de sistematización Falta de un sistema de evaluación. 6. Miedo de entrometernos en el terreno de otros (resistencia), miedo e inseguridad en los resultados. 7. Vicios adquiridos de otras experiencias de evaluación. 8. Falta de experiencia y “encuentro personal” reciente con la evaluación por parte de los evaluadores, inseguridad personal del evaluador. 9. Tendencia general a priorizar lo urgente sobre lo importante. 10. Complejidad de lo que se evalúa. 11. Problemas informáticos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de recursos humanos, económicos y tecnológicos. 2. Hace falta tiempo para conseguir financiación. 3. No priorizar el tema de la evaluación. 4. Ser percibidos como intrusos. 5. Mayor demanda externa de intervención que de evaluación (las subvenciones públicas son más escasas para evaluación). 6. No implantación del FUTURA (Incompatibilidad con otros sistemas). 7. Falta de datos sobre los usuarios que han pasado por el programa. 8. Desfase de expectativas entre el equipo directivo y el resto de personal. 9. Expectativas muy altas del conocimiento que se puede alcanzar. 10. No haber terminado el trabajo de evaluación del curso. 11. Falta de continuidad del equipo en curso y de la persona responsable (cambios). 12. Mayor motivación en programas nuevos que en el programa tradicional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena motivación y disposición por parte del equipo, aprender y mejorar, disponibilidad, ganas de saber resultados objetivos, motivación personal. 2. Alta cualificación profesional en general. 3. Buena motivación en el equipo directivo y hacia la formación en evaluación, apoyo por parte de los presidentes y patronatos. 4. Voluntad política. 5. Introducción de la evaluación en los programas nuevos desde el principio. 6. Servicios compartidos por todo el programa. 7. Credibilidad del evaluador y valoración por parte del equipo. 8. Formación de los responsables (curso). 9. Formación individual en el EURO-PASI. 10. Oportunidad en el tiempo. 11. Se cuenta con algunos datos. 12. Existen algunos diseños definidos de los programas. 13. Hábito de revisión de trabajos, existen unos registros en algunos programas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de la Comisión de Evaluación. Se está creando una infraestructura. 2. Una persona en exclusiva para conseguir recursos en PH. 3. Buen momento para realizar evaluaciones objetivas, momento de cambio que puede fomentar las acciones evaluativas. Oportunidad en el tiempo, momento histórico (aniversarios, etc.) 4. Buenas expectativas de los objetivos a conseguir y de generar una cultura de evaluación. 5. Apoyo de las instituciones. 6. Existencia del Plan Estratégico. 7. Proyecto de implantación del EUROPASI. 8. Buena imagen externa. 9. Datos del Observatorio Europeo que permitan la comparación de datos. 10. Recurso tecnológico: ordenadores, sistemas de información. 11. Asesoramiento del equipo docente de la UCM. 12. Disponibilidad de los usuarios y sus familias. 13. Vínculos con Universidades 14. La Red Mediterránea (ENA).

Realizado el diagnóstico, se decide que la UNIDAD DE EVALUACIÓN será cada fase del programa, dentro del encargo de elaborar criterios e indicadores mínimos para cada uno de los programas.

Se decide acometer como tarea imprescindible la creación de una matriz consensuada de cada una de los programas. Las matrices de programación se construyen siguiendo este esquema:

FASE		
OBJETIVO GENERAL		
OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES
RECURSOS		
HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	ECONÓMICOS

A partir de este momento, se inicia el trabajo de determinación de preguntas - criterio e indicadores para cada uno de los objetivos específicos, en base al siguiente esquema y desde los grandes criterios referidos a continuación:

OBJETIVO				
CRITERIOS	PREGUNTAS	ASPECTOS	INDICADORES	FUENTES
Eficacia				
Eficiencia				
Pertinencia				
Cobertura				
Viabilidad				
Impacto				

ETAPA 2001 -2002

Comienza el segundo año de andadura de la Comisión reformulando los objetivos y acciones que se deben alcanzar en esta segunda etapa, manteniendo aquellos cuyo cumplimiento no ha sido posible en el periodo anterior:

OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS ALCANZADOS
<p>1. Buscar fuentes de financiación para poder desarrollar los objetivos de la Comisión</p>	<p>1.1. Pedir subvenciones a obras sociales de Cajas de Ahorros y Bancos para la realización del 2º curso de evaluación en mayo 2001 1.2. Pedir subvenciones a diversas entidades y al Instituto de la Mujer para becas de proyectos de investigación 1.3. Buscar apoyo económico para sufragar los gastos de la Comisión</p>	<p>1.1.1 Se realiza un curso de introducción a la evaluación dado por el equipo de expertos de la Complutense pero sin reconocimiento de la UCM 1.2.1 No se logran las subvenciones solicitadas 1.3.1 No se logra una subvención específica</p>
<p>2. Establecer unos criterios mínimos de evaluación para el Programa Base</p>	<p>3.1. Reuniones bimensuales de la Comisión con el equipo de la UCM 3.2. Reuniones de zona para consensuar las matrices de programación de CT y Reinserción 3.3. Reuniones por zonas para consensuar los criterios mínimos de evaluación de la fase de Comunidad Terapéutica y Reinserción</p>	<p>3.1.1. Reuniones bimensuales 3.2.1. Trabajos realizados: Glosario de términos de tratamiento que aparecen en las matrices de programación, matrices de programación de CT y Reinserción, matriz de evaluación de CT y guía de evaluación de la fase de acogida y de CT</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS ALCANZADOS
3. Establecer estrategia de presentación de las GUIAS DE EVALUACIÓN DE ACOGIDA Y CT	3.1. Reuniones de la Comisión de evaluación 3.2. Asistencia en la Asamblea de Presidentes 3.3. Reuniones por zonas	3.1. Aprobación de las guías en la Asamblea de Presidentes 3.2. Presentación de la guías por zonas a los responsables de evaluación 3.3. Entrega de las guías con encargo de trabajo a todos los directores de las fases pertinentes 3.4. Programación de reunión nacional de directores de acogida y CT para trabajo sobre las guías

o En este periodo, establecemos que nuestros momentos de encuentro se producirán una vez cada dos meses. Continuamos teniendo la búsqueda de consenso, a través de la participación, como ritmo de los pasos que vamos dando, y así, el trabajo se va centrando en consensuar en las zonas la Matriz de Evaluación de la Fase de Acogida y la Matriz de Programación de Comunidad Terapéutica.

1. La guía se ofrece a los profesionales, como una metodología de autoevaluación para los programas. La estructura de las guías se especifica en la metodología de trabajo.

ETAPA 2003 -2004

OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS ALCANZADOS
<p>1. Seguimiento de la programación de las Guías de evaluación</p>	<p>1.1.Encargar a la Comisión de Formación el programa comparativo de los instrumentos de recogida de programación de los diferentes centros 1.2.Reuniones para la programación de los instrumentos de recogida de programación necesarios para la evaluación de la Fase de Acogida</p>	<p>1.1.1. Cuadro resumen de la programación que se utiliza en cada centro 1.2.1 Se elaboran los instrumentos de recogida de programación para la evaluación</p>
<p>2. Finalizar la guía de reinserción</p>	<p>2.1.Reuniones por zonas para consensuar por zonas los criterios mínimos de evaluación de la fase de Reinserción</p>	<p>2.1.1. Reuniones programación 2.1.1. Trabajos realizados: Glosario de términos de tratamiento que aparecen en las matrices de programación, matrices de programación de CT y Reinserción, matriz de evaluación de CT y guía de la fase de acogida y CT</p>

OBJETIVOS	ACCIONES	RESULTADOS ALCANZADOS
3. Iniciar el diseño de la guía de evaluación para los programas de tratamiento a cocaínómanos	3.1. Reuniones de la Comisión de evaluación con la Comisión de Cocaína. 3.2. Reuniones por zonas para elaborar matriz de programación y evaluación	3.1.1. No se puede realizar por falta de tiempo
4. Apoyo a la formación	4.1. Becar a dos comisionadas para la realización del Experto en evaluación de Programas y Políticas Públicas en la UCM 4.2. Mantener las clases de evaluación en el curso base de formación de terapeutas 4.3. Organizar un curso de introducción a la evaluación impartido por los miembros de la Comisión para profesionales de PH	4.1.1. Realización del Experto: Carmen Orgado y Arantza Yubero 4.2.1. Se imparten las clases de evaluación en dos cursos base de formación de terapeutas y en la reunión general de directores de acogida y CT el 28 de noviembre de 2002 4.4. Se realiza el curso de evaluación del 6 al 10 de mayo de 2003 en la Escuela de Formación

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Actualmente el camino de la Comisión de Evaluación de Proyecto hombre sigue adelante y después de la inversión en tiempo y recursos se están empezando a ver los primeros resultados palpables: durante el año 2004 se realizó una evaluación completa de los Centros de Tratamiento Ambulatorio que la Asociación tiene distribuidos por toda España, publicándose un informe final de evaluación con los resultados correspondientes. Actualmente se está realizando el análisis de los datos de la evaluación de los Centros de Reinserción Sociolaboral que forman parte de programa, así como la difusión en foros específicos de los trabajos realizados por

parte de la comisión. Hay que constatar que el objetivo de establecer una cultura evaluativa en todos los centros se ha conseguido ya que cada centro tiene un responsable de evaluación que forma parte de la correspondiente comisión de zona y la práctica totalidad de los centros participa activamente en las evaluaciones globales que se realizan. Así pues, en Andalucía cada uno de los 8 centros de Proyecto Hombre distribuidos en las 8 provincias andaluzas tiene su técnico en evaluación que participa en las reuniones de zona que se realizan en esta comunidad y dos de estos técnicos participan a día de hoy en la Comisión Nacional de Evaluación de Programas como representantes de su zona(actualmente los técnicos de Sevilla y Granada).

Como retos futuros se plantean la evaluación de la red de Comunidades Terapéuticas que tiene la asociación y la presentación de los resultados de la evaluación de los mencionados Centros de Reinserción. La comisión de evaluación de la Asociación Proyecto Hombre sigue manteniendo su estructura de funcionamiento y su pretensión de mantener un nivel de trabajo constante para favorecer la mejora de los centros, una mayor calidad en la atención y la corrección de las posibles carencias que se presenten en la red de programas, con el fin de que Proyecto Hombre siga siendo un referente en la atención a los drogodependientes en toda España.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALVIRA, F. Metodología de evaluación de programas. CIS, Madrid, 1991.

ALVIRA, F. Metodología de evaluación de programas: un enfoque práctico. Lumen/Humanitas. Buenos Aires, 1997.

AMEZCUA, C. et al. Evaluación de programas sociales. Díaz de Santos, Madrid 1996.

BALLART, X. "La 'industria' de la evaluación y bibliografía básica". Gestión y Análisis de Políticas Públicas, nº 11-12. Enero-agosto, 1998. pp. 229-232.

BUSTELO, M., CEMBRANOS, F. et al. La animación sociocultural: una propuesta metodológica. Edit. Popular. Madrid, 1988.

BUSTELO, M. "Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas". Revista Española de Desarrollo y Cooperación. nº 4. Madrid, 1999.

COHEN, E y FRANCO, R. Evaluación de proyectos sociales. Ed. SXXI. Madrid, 1993.

CHAMBERS, R. "Métodos abreviados y participativos a fin de obtener información social para los proyectos", en Cernea, Michael (coord.) Primero la gente: variables sociológicas en el desarrollo rural. Fondo de Cultura Económica. México, 1995.

ESPINOZA, M. Evaluación de proyectos sociales. Humanitas. Buenos Aires, 1983.

HOUSE, E. Evaluación, ética y poder. Morata. Madrid, 1994

UDC. Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores. Ed. Instituto Universitario de Cooperación y Desarrollo-UCM/CEDEAL. Madrid, 1997.

IUDC. Guía comentada de recursos sobre evaluación y participación en Internet.

356

MAE-SECIPI-AECI. Metodología de evaluación de la Cooperación Española. Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid, 1998.

MAE-SECIPI-AECI. Metodología de evaluación de la Cooperación Española II. Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid, 2001.

STUFFLEBEAM, D. & SHINKFIELD, A. Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Paidós. Madrid, 1987.

VEDUNG, E. Evaluación de políticas públicas y programas. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales-Instituto Nacional de Servicios Sociales. Madrid, 1997.

WEISS, C. Investigación evaluativa. Edit. Trillas. México 1975