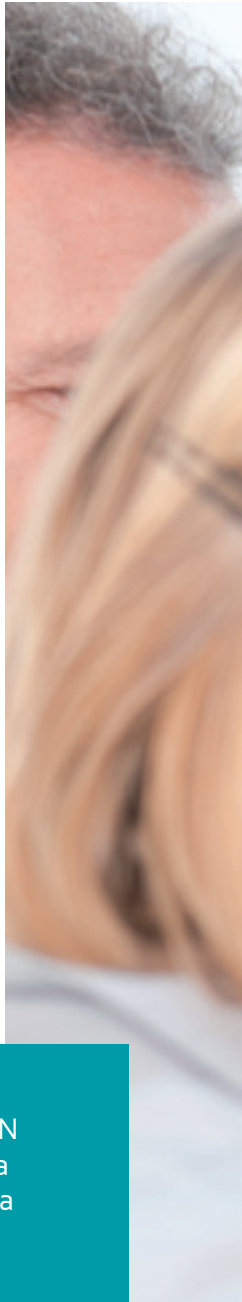


# IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN: CULTURA EVALUATIVA EN PROYECTO HOMBRE



COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE LA ASOCIACIÓN  
PROYECTO HOMBRE: Amalia Calvo Ríos, Arantza  
Yubero Fernández, Belén Aragonés Pastor, Estrella  
Rueda Aguilar, Félix Rueda López, M<sup>a</sup> Cristina  
Fernández Coll y Antonio J. Molina Fernández.

Agradecimientos: a todos los compañeros de viaje  
que han formado parte de esta aventura de la Evaluación.

La evaluación de programas y políticas se ha ido definiendo, a lo largo de los últimos treinta años, como un campo profesional y académico de primer orden y de clara utilidad práctica. Paulatinamente, se ha ido reconociendo la necesidad de valorar las intervenciones e inversiones públicas, con el fin no sólo de conocer mejor la propia acción sino también para mejorar los programas y las políticas, rendir cuentas sobre los mismos y dar luz sobre acciones futuras. La propia Estrategia Nacional sobre Drogas 2000-2008 de la Delegación de Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas (PNSD) identifica la evaluación como instrumento básico para valorar y mejorar la eficacia en las intervenciones dentro del capítulo "Áreas de intervención" (epígrafes 4.1.1 y 4.1.3). Igualmente,

en el punto cuarto de los objetivos de la Estrategia Nacional 2000-2008 sobre asistencia e integración social se hace referencia a: "Mejorar la calidad asistencial objetiva y los resultados de los programas de tratamiento estableciendo mecanismos de evaluación".

El interés por la evaluación de las intervenciones se vió renovado por el propio PNSD en el documento del Plan de Acción 2005-2008, tras la evaluación preliminar del primer tramo de vigencia de dicha Estrategia, integrando en su Cuarto Eje: Mejora del Conocimiento la necesidad de fomentar la "Evaluación de todos los programas e intervenciones", y de "Promover sistemas de evaluación de Programas de Prevención, Tratamiento, Rehabilitación e Integración Social".

“La Asociación Proyecto Hombre, a la luz de las directrices nacionales, decide incluir la evaluación de sus programas de tratamiento dentro de su Plan Estratégico”



## 1. LA EVALUACIÓN EN LA ASOCIACIÓN PROYECTO HOMBRE

La Asociación Proyecto Hombre, a la luz de las directrices nacionales, decide incluir la evaluación de sus programas de tratamiento dentro de su Plan Estratégico. La abundancia de programas, la diversidad de metodologías de trabajo 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. Con este fin, desarrolla 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.

Para ello se contactó con la Universidad Complutense de Madrid y en cooperación con su equipo de la Unidad de Evaluación del Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y

Evaluación formado por María Bustelo (responsable), Juan Andrés Liger y Marta Martínez, se realizó un curso de formación en evaluación, con el fin de que cada centro contara, al menos, con un técnico en evaluación. Posteriormente se constituyó una Comisión de Evaluación, compuesta por una selección de profesionales de los distintos centros que ayudaran a los equipos a vencer las resistencias iniciales que pudieran surgir frente a la evaluación y fomentar el establecimiento y mantenimiento de una cultura evaluativa dentro de los 26 programas que forman parte de la Asociación. Actualmente, las funciones de los miembros de este grupo se centran en poner en práctica los proyectos de evaluación encomendados desde la Asociación Proyecto Hombre, en función de los criterios de prioridad establecidos desde la asamblea de presidentes; una vez definidos se trabaja en grupo, siguiendo la metodología que se valore como más

adecuada para cada proyecto; 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 (publicaciones, intervenciones en foros, etc.).

La Comisión de Evaluación se va a apoyar, en su tarea, en la definición de evaluación que recoge Ligeró (2006): "Recoger y analizar sistemáticamente una información para poder comprender y dotar de significado a lo que ocurre en un programa, de lo que se deducirán unos juicios específicos que permitirán rendir cuentas y tomar decisiones sobre su mejora".

Dado que uno de los fundamentos esenciales de la identidad y el modo de hacer de la Asociación Proyecto Hombre ha sido y es la participación, ésta fue asumida por la Comisión, como criterio básico de su organización, actuación y del propio proceso de evaluación. Entendemos que 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 al resto de los profesionales.

La sistematización del trabajo se ha realizado, sobre todo, a través de GUÍAS METODOLÓGICAS DE EVALUACIÓN APLICADAS, que estructuran 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), además de INFORMES DE EVALUACIÓN de los diferentes programas que se han evaluado.

Las funciones o 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. La Evaluación supone una herramienta para la visibilidad institucional, especialmente clave en el desarrollo de Proyecto Hombre a partir del año 2000.
- 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. La evaluación en Proyecto Hombre ha supuesto un compromiso de Transparencia institucional en la presentación de sus Informes y resultados.
- Aportar un modelo de sistematización de la 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:
  - Mejorar y progresar en nuestras intervenciones.
  - Generar procesos de aprendizaje institucional desde la retroalimentación.
  - Fomentar los análisis prospectivos sobre cuáles y cómo pueden ser las intervenciones futuras.
- Establecer mecanismos de control de responsabilidades sociales y políticas.

## 2. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN EN PROYECTO HOMBRE

El diseño de la evaluación ha seguido los siguientes pasos metodológicos (Adaptado de maletín pedagógico: Bustelo, M. Ligeró, J y Martínez, M).



## 3. INFORMES/GUÍAS DE EVALUACIÓN REALIZADOS

Desde el año 2004, se han realizado los siguientes Informes sobre programas y ejes de actuación Proyecto Hombre:

- Informe de Evaluación de los Centros de Acogida de Proyecto Hombre España (Comisión de Evaluación). Asociación Proyecto Hombre, 2004.
- Informe de Evaluación de los Centros de Reinserción Sociolaboral de Proyecto Hombre España (Comisión de Evaluación). Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2005.
- Informe de Evaluación de los Centros de Tratamiento Ambulatorio de Proyecto Hombre España. (Comisión de Evaluación). Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2005.
- Informe de Evaluación de las Comunidades Terapéuticas de Proyecto Hombre España. (Comisión de Evaluación). Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2005.
- Informe de Evaluación de los programas de atención para cocaínómanos y sus familias de Proyecto Hombre. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2008
- Guía de Buenas Prácticas en el tratamiento de los cocaínómanos atendidos por Proyecto Hombre y sus familias. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2009.
- Guía metodológica de Evaluación de programas. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2009.

- El trabajo con familias en la Asociación Proyecto Hombre. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2010.
- Guía de Buenas Prácticas en el tratamiento con familias en los programas de Proyecto Hombre. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2010.
- Evaluación de los programas de rehabilitación de la Asociación Proyecto Hombre con pacientes internos en prisiones y con pacientes en cumplimiento extrapenitenciario. Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD), 2011.
- En un segundo nivel, los participantes se sienten motivados a compartir y transmitir sus propios cambios a su entorno inmediato. Los cambios de actitudes con relación a la evaluación se consolidan y originan gradualmente reacciones de mayor adhesión al proceso.
- En un tercer nivel de cambio de actitud sería promoción de la cultura evaluativa. Las/os participantes no sólo asumen un mayor compromiso frente a la evaluación, sino que además realizan acciones concretas de promoción, como es la aplicación de las guías de evaluación en sus propios centros.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS Y LECCIONES POR APRENDER<sup>1</sup>

El proceso de evaluación puede generar una crisis de crecimiento en los equipos desde la provocación de la reflexión y el debate en los mismos, con relación a la metodología de trabajo y evaluación existentes, los hábitos de trabajo, el método organizativo. En nuestro quehacer diario tendemos a centrarnos en la práctica terapéutica o preventiva, en la presentación o justificación de proyectos, en definitiva, en resolver el trabajo que a corto/medio plazo se nos presenta, en la mayoría de las ocasiones en consonancia con los objetivos estratégicos, terapéuticos, organizacionales...; pero también precisamos de una mejor sistematización, de encontrar nuestro lugar en la comunidad científica, de establecer una relación causal entre nuestras intervenciones y el resultado de las mismas, siempre pensando en las necesidades de las personas que se benefician de nuestros servicios. Este proceso debe ser acompañado desde el equipo de trabajo, para aprender a convertir las dificultades existentes en objetivos de trabajo y reforzar lo que el proceso en sí mismo tiene de útil.

Una segunda lección aprendida tiene que ver con cómo el conocimiento referido a la evaluación genera un cambio de actitudes:

- Un primer nivel de cambio de actitud se produce desde lo cognitivo; los nuevos conocimientos y aprendizajes abren al participante a un cambio de percepción y/o mentalidad que se traduce en una nueva forma de mirar y concebir la realidad de sus programas y una sana autocrítica.

La realidad actual de nuestro ámbito de trabajo precisa de una Evaluación que se aproxime a parámetros del marco de la investigación, conjugando la evaluación de programas sociales, con el rigor empírico necesario.

Así mismo, se hace precisa la dinamización real de la cultura. No olvidemos que invertir en Evaluación es invertir en garantías de futuro para nuestros programas y servicios.



## 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, n° 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. n° 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.
- IUDC. 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.
- 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.
- MENÉNDEZ, JC Y YUBERO, A. La metodología de las comunidades terapéuticas (cap.10). Fundación Atenea, Madrid 2010.
- 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.
- YUBERO, A. "Contagiando la cultura evaluativa". En "Libro de ponencias del congreso WFTC 2004". APH, 2004.

<sup>1</sup> Este apartado contiene un extracto de la ponencia presentada por Arantza Yubero Fernández en el marco de las XII Jornadas de la Asociación Proyecto Hombre "Cocaína y tratamientos ambulatorios: estrategias y modelos de intervención" celebrado en Madrid del 19 al 21 de mayo de 2010.