

**III PLAN ESTRATÉGICO  
DE UNAD · 2013-2017**



**Muchas miradas distintas  
y una sola visión**

---



Unión de asociaciones y Entidades  
de Atención al Drogodependiente

### **III Plan Estratégico de UNAD 2013 - 2017**

*“Muchas miradas distintas y una sola visión”*

<b>05</b>	Introducción.
<b>07</b>	Misión. Visión. Valores.
<b>09</b>	Resumen Ejecutivo.
<b>10</b>	Línea Estratégica 1: Derechos de las personas con problemas de adicciones.
<b>12</b>	Gráfico.
<b>13</b>	Línea Estratégica 2: Participación y democracia interna en UNAD.
<b>15</b>	Gráfico.
<b>16</b>	Línea Estratégica 3: Pertenencia y utilidad de UNAD.
<b>18</b>	Gráfico.
<b>19</b>	Línea Estratégica 4: Un modelo social alternativo.
<b>21</b>	Gráfico.



## Introducción

*El proceso de elaboración del III Plan Estratégico de UNAD ha sido una oportunidad de compartir con las entidades socias ideas y vivencias a través de la mirada de más de 200 personas, incluyendo también otras y otros profesionales del tercer sector así como de otros sectores.*

A lo largo de estos meses de encuentros y debates, reflexiones y dudas, opiniones y discusiones, han emergido algunas de las ideas más potentes y emocionantes:

-  Necesitamos definir con honestidad lo que somos hoy y compartir una visión que nos dé energía y **rumbo** hacia el futuro.
-  La diferencia y la heterogeneidad son una realidad del movimiento asociativo y eso es algo que está presente en UNAD desde sus orígenes, con toda la complejidad y la riqueza que representa, pero también compartimos ideales, **valores**, estrategias, necesidades y tenemos un modelo de intervención desarrollado, que mejora la **calidad de vida** de las personas y que debemos poner en valor.
-  Lo que nos une a las entidades de drogas es la defensa de los derechos de las **personas** con problemas de adicciones y la garantía de servicios básicos para las mismas y eso debe estar presente en todos los servicios, proyectos, estrategias y acciones de UNAD.
-  El gran reto de UNAD es *“pasar del yo al **nosotras y nosotros**”* pero eso no se puede forzar desde ningún nivel jerárquico, ni si quiera se puede su-

gerir desde un enfoque teórico, eso sólo ocurre a partir de la experiencia de la participación y la construcción colectiva.

 El **sentido** de UNAD son sus entidades y sus entidades son las que le dan sentido a UNAD, de manera que continente y contenido se confunden y se alimentan. No tiene sentido hablar de UNAD de manera parcelada aunque sí es importante reconocer que UNAD se vive de manera distinta según desde dónde se hable.

 El trabajo de las entidades sociales en el ámbito de las adicciones se enmarca en un contexto, momento y modelo de **sociedad** y por tanto es imprescindible incidir en que este marco social promueva y acoja a las personas en situación o riesgo de exclusión social.

El III Plan Estratégico de UNAD es un compromiso de todos y todas para llevar a la práctica retos ambiciosos pero posibles en un plazo de **cuatro años**. Se materializa en **cuatro líneas** estratégicas, de las cuales, **dos** tienen una amplia proyección **externa** (1 y 4) y **dos** tienen un amplio recorrido **interno** (2 y 3). Pero además de estas cuatro líneas, hay retos transversales que están al servicio de las estrategias y son condición indispensable para el despliegue del plan (Sostenibilidad, Comunicación Eficaz, Perspectiva de Género e Innovación).

## Misión

UNAD es el lugar de **encuentro** de las entidades sociales que trabajan por los **derechos** de las personas afectadas por la problemática de las **adicciones** y otros factores de exclusión social, y desde el cual, se fomenta la **participación** y la cohesión del movimiento asociativo así como la adaptación a los **cambios** del entorno.

## Visión

UNAD es una **red** de entidades referente en el ámbito de las adicciones con un **posicionamiento** ideológico claro, compartido y conocido y que canaliza las demandas de su **base social** para influir en las **políticas** públicas en favor de la justicia social.

## Valores

**Compromiso.** Respuesta a las necesidades de escucha, comprensión, información y cercanía de UNAD con sus entidades socias.

**Pertenencia.** Transmisión de valores y labores que definan señas de identidad significativas para las entidades en las que sentirse parte.

**Participación.** Construcción de elementos comunes contando con los y las profesionales, líderes, usuarios/as y sus familias, la ciudadanía y la comunidad.

**Diversidad.** Contar con personas flexibles, con perfiles multidisciplinares y experiencias variadas y potenciar su talento y sus competencias.

**Respeto.** Compartir los intereses de las y los de-

más, respetar ideas, valorar el conocimiento y hacer de las diferencias una fortaleza.

**Transparencia.** Explicar el qué y el para qué de todas las acciones de forma sencilla y clave para garantizar la toma de decisiones adecuada en el espacio de gobierno.

**Calidad.** Trabajar mejorando y evaluando el impacto de las acciones desde la perspectiva de generar bienestar y de promover procesos de desarrollo organizacional.

**Cooperación.** Trabajar en red con todos los grupos de interés de forma activa y generando valor, dejando de lado individualidades y al servicio del bien común.



# Resumen Ejecutivo

## LÍNEA ESTRATÉGICA 1

### Derechos de las personas con problemas de adicciones

Observatorio de **información** continuada, rigurosa, actual y objetiva.

Grupos de trabajo para la construcción de **posicionamiento**, conocimiento y evaluación del impacto.

Portavocía, estrategia en los medios de comunicación y propuestas en las **políticas**.

Aplicación de la perspectiva de **género** a las acciones incluidas en la línea estratégica.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### Participación y democracia interna en UNAD

Redefinición de roles, del reparto del poder y de los **compromisos** del órgano de gobierno.

Coordinación de las estrategias territoriales y **articulación** de las entidades socias.

Programas de **liderazgo** y gestión del cambio en las entidades socias.

Fomento de la presencia y participación activa de **mujeres** en la vida de UNAD.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 3

### Pertenencia y utilidad de UNAD

Acercamiento de UNAD a las **necesidades** de las entidades y la realidad del territorio.

Cartera de **servicios** para las entidades socias clara, conocida y medible.

Capacitación del equipo y la Comisión Permanente y gestión por **confianza**.

Estrategia de **comunicación** para equipo, órgano de gobierno y las entidades socias.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 4

### Un modelo social alternativo

Estrategia de trabajo en **red** con el tercer sector hacia los gobiernos.

Iniciativa experimental de **relaciones** con otros sectores y con la ciudadanía.

Propiciar el trabajo desde la perspectiva de **género** en las redes que participamos.

### *Defender los derechos de las personas con problemas de adicción.*

*A través de la difusión de un posicionamiento ideológico común, un modelo de intervención claro y la puesta en valor del trabajo de UNAD y sus entidades socias.*

Durante los contrastes con las entidades socias emergieron algunas contradicciones, paradojas o dilemas como resultado de la falta de claridad y de consenso respecto a los temas centrales del ámbito de las adicciones y al posicionamiento ideológico:

El **modelo de intervención no está suficientemente debatido y consensuado** más allá de que sea biopsicosocial. Hay dilemas aún no resueltos que están abriendo polémicas, que en algunos casos suponen cambios necesarios de modelo, mientras que en otros suponen la descentralización del propio sector de adicciones. Pero en cualquier caso, estos dilemas no resueltos están sirviendo de excusa para la desaparición de la red especializada, gratuita y profesional de drogas.

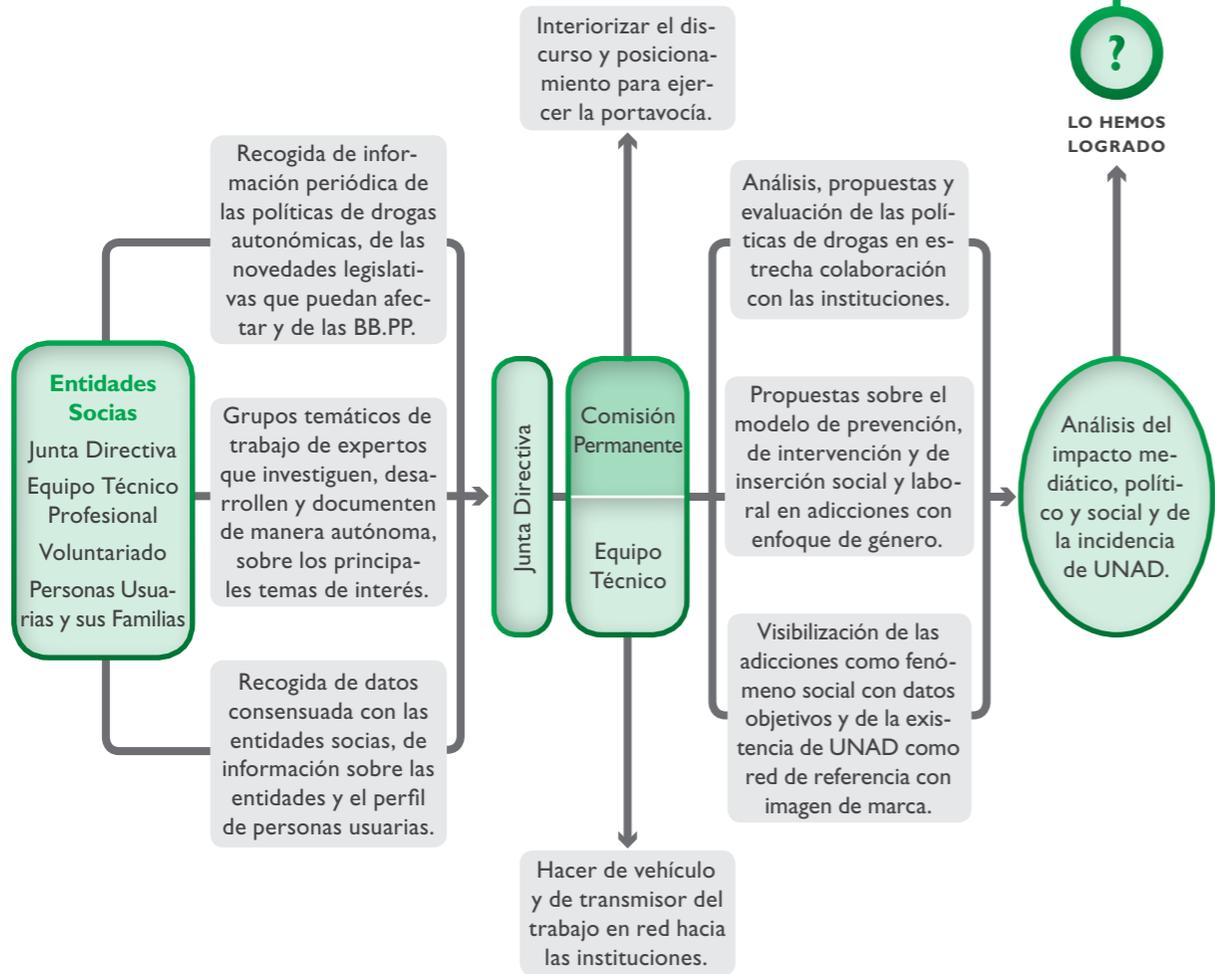
Por otro lado se puso de manifiesto que la **ausencia de un pacto y consenso claro respecto a un posicionamiento común** en materia de adicciones, ha sido en parte responsable de que hayamos permitido que se impongan otros modelos de intervención inadecuados y condiciones que están por debajo de nuestros estándares de calidad.

Además, al **no poder valorar el trabajo de UNAD y de sus entidades en términos cuantitativos**, se ha generado una situación de desigualdad en la relación con las AA.PP que nos ha llevado al clientelismo, a la negociación con complejos y a la asunción, no solo de la gestión sino de la responsabilidad de servicios públicos que no nos corresponden. La crisis ha puesto de manifiesto nuestra incapacidad de demostrar y de exigir, y la pérdida de una relación de alianza con los responsables políticos de drogas.

Por ello la primera línea estratégica está orientada a defender los derechos de las personas con problemas de adicción a través de:

-  **Recoger información** sobre las políticas, los temas técnicos y el perfil de los y las usuarias junto con otros datos de las entidades socias y la percepción social, para analizar, cuantificar y construir discurso, teoría, tendencias y propuestas desde información **rigurosa y objetiva**.
-  Generar espacios de debate y reflexión dónde **construir un posicionamiento** común, un **modelo teórico** desarrollado con todas sus vertientes, y ofrecer una **imagen real** a la sociedad de las adicciones y sus problemáticas asociadas **en términos de impacto**.
-  Ejercer una **portavocía** a todos los niveles con el mismo discurso, **reivindicar** con un uso adecuado de los medios de comunicación y **generar alternativas** de manera propositiva en las políticas de drogas.
-  Aplicar el **enfoque de género** tanto en la recogida de información como en la construcción del posicionamiento, para detectar y visibilizar las posibles **discriminaciones** que puedan darse por razón del género así como para plantear soluciones específicas al efecto.

**LEI** Defender los derechos de las personas con problemas de adicción



**Línea Estratégica**

2

*Promover la participación de las entidades y la democracia interna de UNAD.*

*A través de un nuevo modelo de organización y la activación de su sistema de gobierno.*

El diagnóstico en este sentido arrojaba luz sobre un tema complejo para UNAD. El liderazgo, la democracia interna en la toma de decisiones y el modelo de organización de cara a la implicación y la participación, estaban fracasando en términos generales motivado por:

Por un lado, se detecta **variabilidad en el grado de implicación y asunción de responsabilidades de las y los vocales** autonómicos. Los casos donde se detectan más disfunciones, parecen estar motivados por la ausencia de estrategia y de apoyo en el desempeño de sus funciones, por la inexistencia de una Federación o Coordinadora que aúne a las entidades de un mismo territorio y/o por falta de tiempo y desmotivación.

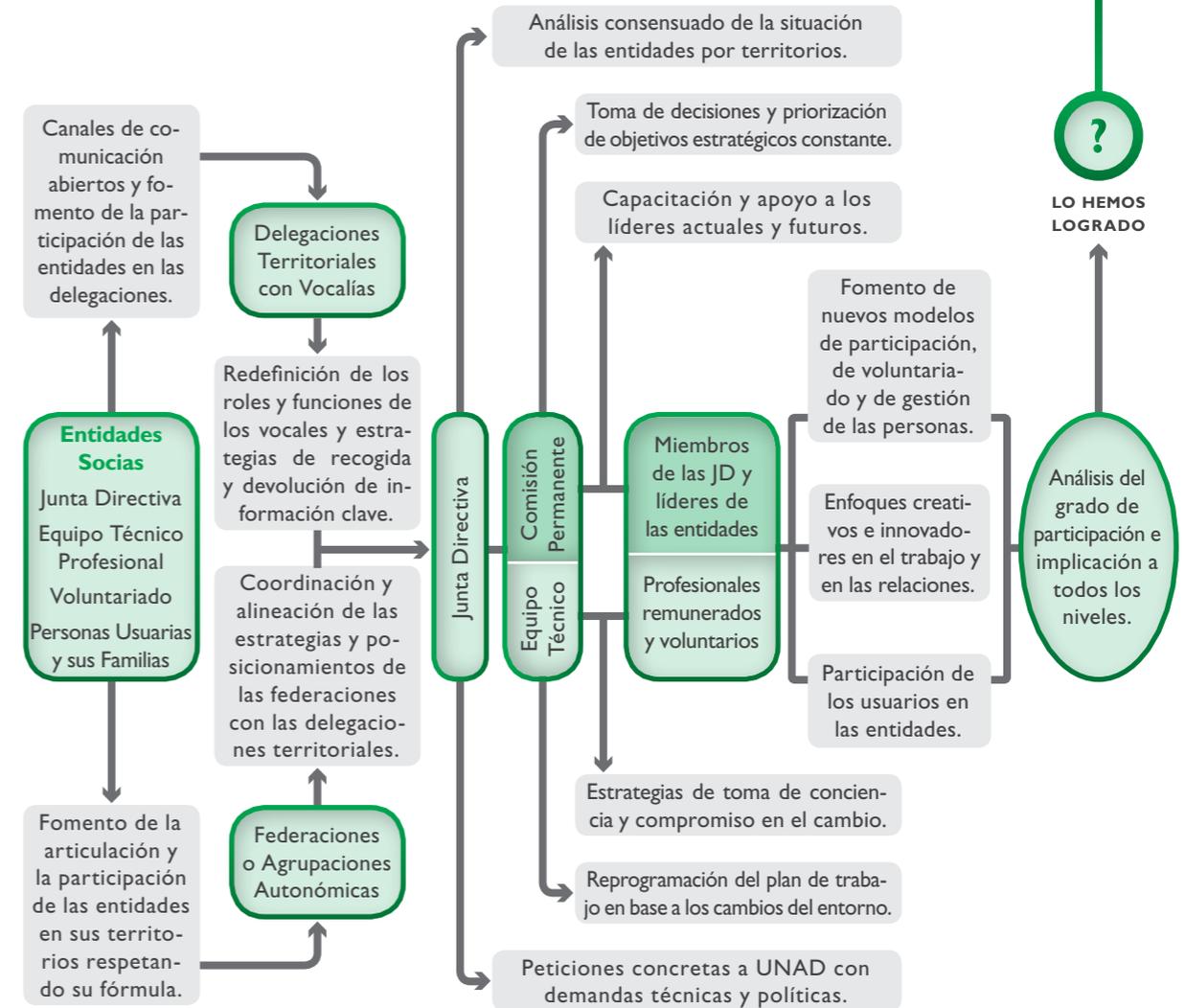
Además, se detectan **relaciones poco fluidas** entre la Comisión Permanente y la Junta Directiva, motivado por la limitada capacidad de decisión de la Junta Directiva debido al bajo número de reuniones y al exceso de información recibida de manera intermitente.

Por último, respecto a las entidades sociales, se pone de manifiesto una **relación ambivalente**,

en algunos casos muy marcada por la nostalgia de otras épocas, en otros casos por el sentimiento de abandono del territorio, en otros por no sentirse representadas, y en otros por no sentirse escuchadas. Pero en general, emerge el hecho de que **hay desequilibrios de poder** y eso fomenta que la **participación y la atención prestada sea desigual**.

Por ello, se hace muy necesaria una línea estratégica relativa al fomento de la participación y de la democracia interna a través de:

- 
**Empoderar a todos los niveles del órgano de gobierno**, de manera que tengan exigencias y obligaciones, a la vez que tengan capacidad y legitimidad para ejercer su función, su toma de decisión y sus demandas.
- 
**Fomentar la articulación de las entidades de drogas** en todos los territorios respetando la elección y forma de cada uno, y **alinear y coordinar las estrategias** de las delegaciones territoriales con éstas.
- 
Apoyar a las entidades socias para el desarrollo de la **gestión del cambio** hacia nuevos modelos de organización, de **liderazgo** y de participación.
- 
Establecer estrategias concretas para **fomentar la presencia y participación activa de mujeres** en las actividades de UNAD, especialmente en los órganos de gobierno, representación institucional y otros grupos de trabajo.



### *Incrementar la pertenencia y la utilidad de las entidades socias respecto a UNAD.*

*A través de un mayor conocimiento mutuo, relaciones más cercanas y la oferta de servicios que las fortalezcan.*

El diagnóstico puso de manifiesto dos elementos muy preocupantes que si bien no estaban presentes por igual en todos los territorios, si era algo bastante generalizado y significativo:

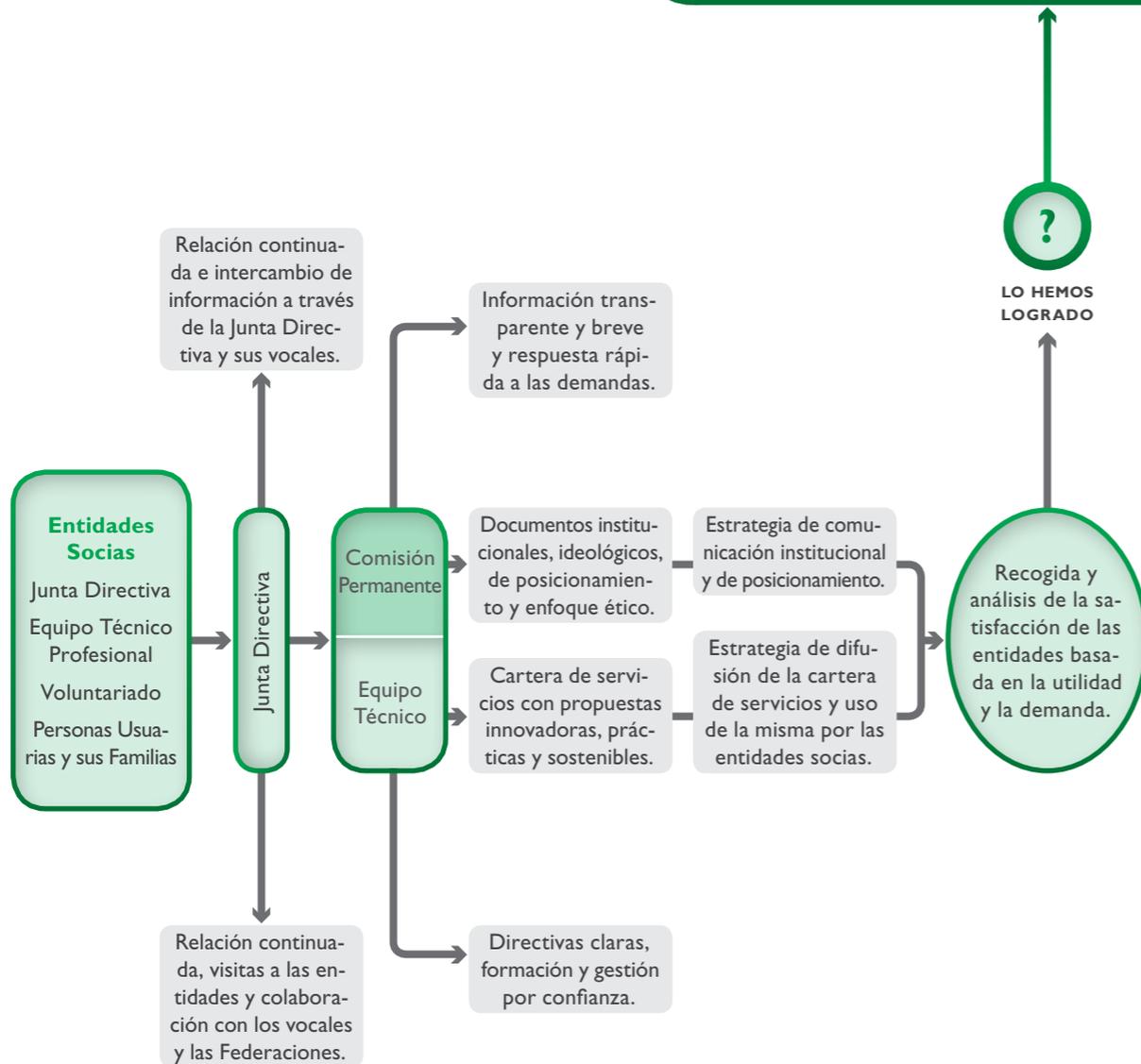
El primero, era la **falta de sentido de pertenencia** de las entidades socias debido a la lejanía de la estructura técnica y de los órganos de gobierno de UNAD con las personas que conforman las entidades socias. También las dificultades de comunicación y transmisión de información clave de UNAD era otra de las causas presentes.

El segundo, era la **sensación de escasa utilidad** de UNAD para sus entidades socias debido principalmente a la ausencia de una cartera clara de servicios, del desconocimiento de elementos básicos institucionales y sobre todo de la ausencia de respuesta política de UNAD ante la crisis y ausencia de respuesta de apoyo técnico ante las graves situaciones que se están generando en el movimiento asociativo.

Todo ello, nos ha llevado a construir una línea estratégica orientada a incrementar el sentido de pertenencia y la sensación de utilidad de UNAD con sus entidades socias a través de varios objetivos:

-  **Acercar UNAD a las entidades socias** y al territorio y viceversa, a través de estrategias de visitas e intercambios, desde el ámbito político y el ámbito técnico, planteado a todos los niveles de la entidad, (intra entidad y entre entidades).
-  Mejorar la **capacitación del equipo técnico y la comisión permanente** y trabajar un modelo de **gestión por confianza** que mejore las relaciones desde roles complementarios, incluyendo formación específica sobre planes de igualdad y aplicación de la perspectiva de género en planes, programas y actuaciones a desarrollar.
-  Disponer de una **cartera de servicios** de UNAD para sus entidades socias y asegurarse de que se conoce y se utiliza y analizar la satisfacción con los servicios prestados.
-  Diseñar y llevar a cabo una **estrategia de comunicación** planificada y sencilla para mejorar los **mensajes ideológicos, políticos y técnicos** y los canales de comunicación entre el equipo, el órgano de gobierno y las entidades socias.

**LE3** Incrementar la pertenencia y la utilidad de las entidades socias respecto a UNAD



**Línea Estratégica**

4

**Reivindicar un modelo social alternativo basado en la justicia social.**

*A través de la incidencia política y la denuncia, de la sensibilización y canalización de la participación ciudadana y ofreciendo alternativas reales de trabajo en red dentro del sector y entre sectores.*

Las sesiones de contraste, especialmente las de contraste externo, pusieron la voz de alarma sobre cuestiones de extrema relevancia relativas a factores del entorno socio político y económico:

Las adicciones son un tema **invisible** para la sociedad en general pues, por una parte, se han diluido como elemento intrínseco de la sociedad de consumo y, por otra, cuando se trata del abordaje de lo patológico se tiende a ocultar por vergüenza o culpa.

Además, el consumo de drogas se plantea como un síntoma de una sociedad enferma, una consecuencia del fracaso del sistema de protección social y en este sentido se pone de relieve que **el contexto actual no va a garantizar, ni apoyo ni derechos** a las personas en exclusión social. Por su parte, las mujeres continúan sufriendo importantes discriminaciones en el abordaje de las adicciones, diseñado fundamentalmente para destinatarios varones.

También se pone de manifiesto la desvinculación, la **desafección y la decepción generalizada de parte de la ciudadanía** con el tercer sector de acción social y en el caso de las entidades de drogas,

la **desaparición de las bases sociales** y el cansancio de las personas fundadoras del movimiento.

Finalmente, emerge también la preocupación por la **dejación de la responsabilidad pública** de construir una sociedad integradora dónde la **ruptura del contrato social** con la ciudadanía, el abandono del apoyo a las Pymes y los recortes sociales, están dejando **sin alternativa** alguna a la sociedad española para regenerarse, imponiendo un modelo de sociedad capitalista y donde las personas están al servicio de la economía y no a la inversa.

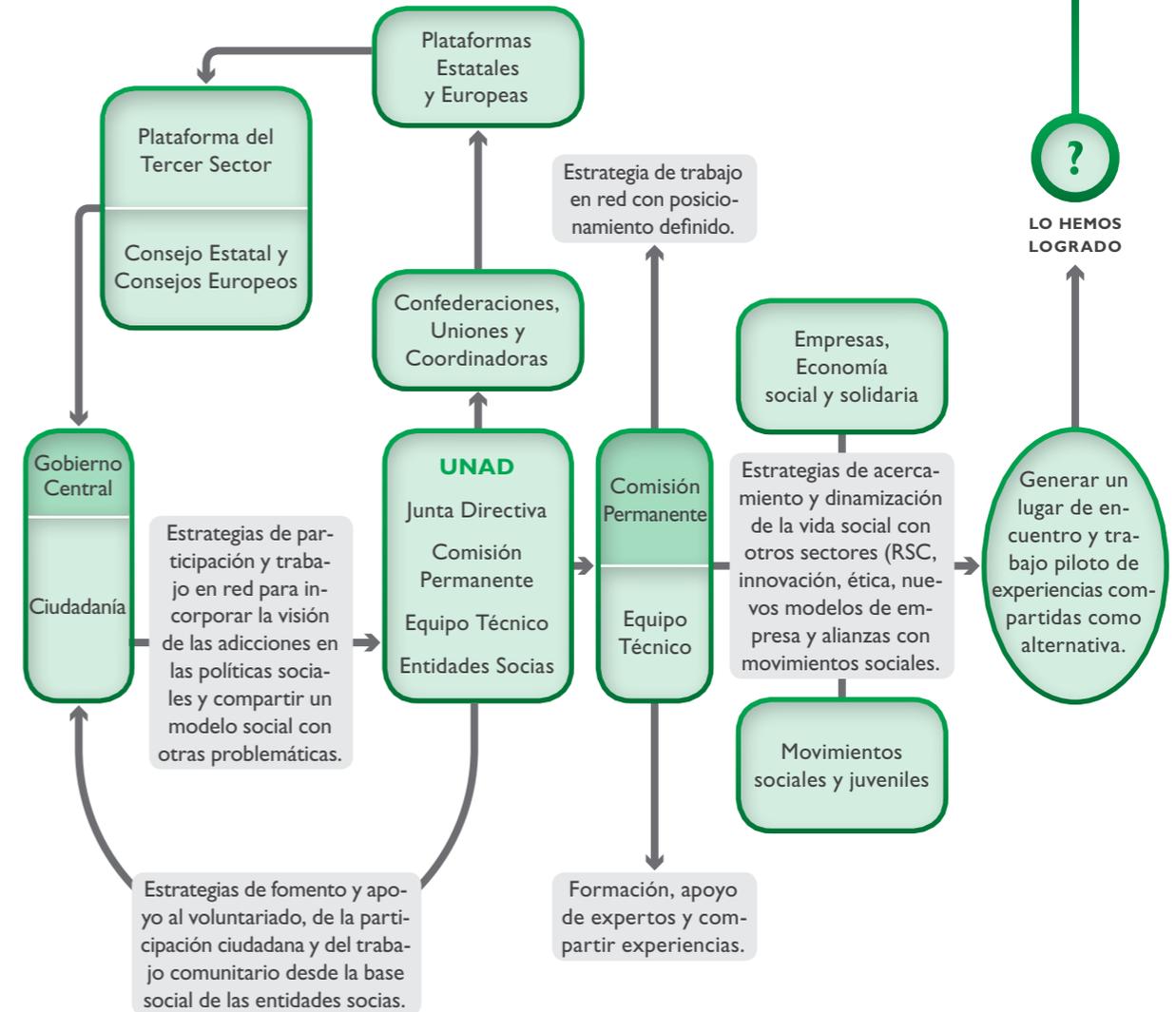
Por tanto, como respuesta a estas graves necesidades, se propone una última línea estratégica con los siguientes objetivos:

- 

Desarrollar una auténtica **estrategia de trabajo en red** con todo el Tercer Sector para promover y exigir un modelo social integrador, basado en el Estado de Bienestar, la economía al servicio de las personas, la garantía de derechos para todas ellas y la igualdad de género.
- 

Poner en marcha **iniciativas experimentales**, de encuentro y colaboración con las empresas, la economía social y solidaria, nuevas fórmulas de voluntariado y alianzas con los movimientos sociales y ciudadanos, **desde un nuevo paradigma** basado en la ética, las relaciones no instrumentales ni economicistas, la estrategia de ganar-ganar y la cesión de poder y protagonismo a favor del bien común.
- 

Propiciar el trabajo desde la perspectiva de género en las redes que participamos.







Calle Canarias, 9 (Local) · 28045 Madrid  
Tel: 902 313 314 · 914 478 895  
unad@unad.org · [www.unad.org](http://www.unad.org)



Financiado por:

