



Unión de Asociaciones y Entidades de
Atención al Drogodependiente

PLAN ESTRATEGICO

2009 - 2012

INDICE

1	INTRODUCCION	3
2	METODOLOGIA	4
3	PARTICIPANTES	5
4	IDENTIFICACION DE LOS ASPECTOS CLAVE ORGANIZACIÓN	10
4.1	Actividades y servicios de la organización.	
4.2	Organigrama	
4.3	Funciones y procesos mas relevantes	
4.4	Beneficiarios y grupos de interés.	
5	POLITICA DE LA ORGANIZACIÓN	14
5.1	Misión	
5.2	Valores de la organización	
5.3	Visión	
6	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	16
6.1	Análisis Externo	
6.2	Análisis interno	
7	FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	22
7.1	Objetivos y acciones estratégicas y priorizar de las mismas.	
7.2	Metas y resultados a conseguir	
8	DESPLIEGUE	28
8.1	Planes de acción:	
8.2	Acciones e iniciativas estratégicas	
8.3	Responsables, recursos, cronograma	
8.4	Relación con los procesos de la entidad.	
8.5	Cuadro de seguimiento y control de la estrategia (cuadro de mando integral).	
1.1	Presupuesto y recursos necesarios.	

1.- INTRODUCCIÓN.

¿Qué es un Plan Estratégico?

Últimamente se escucha con frecuencia en el tercer sector estas dos palabras que provienen del mundo empresarial, que no son fáciles de definir y que en algunos casos, se convierte en uno de esos términos “mágicos” que directivos y organizaciones echan mano con frecuencia, aunque no siempre correctamente, ya que suele ser muy habitual confundir planificación con previsión y llamar a cualquier plan, “plan estratégico de ”

La previsión supone mirar hacia el futuro, intentando predecir lo que sucederá. La planificación, en cambio, pretende establecer los medios necesarios para participar en la construcción de ese futuro.

Aunque podríamos encontrar numerosas definiciones de planificación como autores, en todas ellos encontramos que hablar de **planificación** es hablar de “**decidir hoy lo que hará en el futuro**”.

El plan estratégico es el plan maestro en el que la Directiva de la entidad recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos 4 años para conseguir una organización que permita satisfacer a sus diferentes grupos de interés. (socios, administración, ..., estructurar como operar en el futuro, como enfrentarse a los retos del entorno y como gestionar los recursos y procesos.

La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a la merced de los avatares del entorno.

La planificación estratégica es un proceso que pretende alcanzar un futuro deseable a partir del análisis de la realidad existente interna y externa y de las capacidades de la entidad, orientado a la acción y en la que participa toda la organización, un **proyecto común** que exige la participación de todas las personas y departamentos o estructuras de una organización y que, en líneas generales, se basa en:

- Una **misión compartida**, que responde a la pregunta “¿Cuál es nuestra razón de ser?”
- La elaboración de un buen **diagnóstico**, que responde a la pregunta “¿Dónde estamos?”
- Una **visión compartida de futuro** que responde a la pregunta “¿Dónde queremos llegar?”
- La elaboración y selección bien priorizada de **objetivos estratégicos**, que responde a la pregunta “¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?”

2.- METODOLOGIA

En este segundo Plan estratégico de UNAD ha estado marcado por la participación y trabajo en común y ha tenido como objetivo tener en cuenta la opinión y los puntos de vista no solo de los miembros de la Junta Directiva, sino también de los beneficiarios directos, los socios, de los profesionales de estas entidades y del equipo de recursos humanos de UNAD.

Han participado un total de 128 personas, 54 entidades.

Se han desarrollado diferentes grupos en localidades distintas recogiendo las aportaciones de los distintos tipos de beneficiarios y grupos de interés de UNAD.

Por un lado, se realizaron 3 talleres de formación en Sevilla, Barcelona y Madrid de dos días de duración cada uno, donde participaron en total 45 personas y realizaron en cada uno de los grupos una propuesta de plan estratégico.

Por otro lado, la Junta Directiva y la Comisión Permanente de UNAD crearon un grupo de trabajo formado por 8 personas que se reunieron en 3 ocasiones y elaboraron también una propuesta de plan estratégico.

Paralelamente, el equipo técnico de UNAD en su totalidad, 11 personas, se reunió en 3 ocasiones y elaboraron su propuesta de Plan Estratégico.

De esta forma se obtuvieron 5 propuestas diferentes del, de manera que 2 representantes de cada uno de los grupos más 2 miembros de la comisión de calidad de UNAD formaron un equipo de 12 personas, denominado "Grupo mixto", que trabajaron conjuntamente en tres reuniones para obtener un documento consensuado que pudiese servir propuesta marco.

Esta propuesta marco fue presentado a la Junta Directiva de UNAD que realizó sus aportaciones y que a su vez propuso a los vocales que se ofreciese la posibilidad a todos los socios de UNAD de realizar aportes a la propuesta marco en aquellos lugares donde mostrasen interés.

A tal efecto, se hizo una llamada a los vocales y entidades miembros de UNAD, obteniendo respuesta de la Comunidad Valenciana, Cataluña, Andalucía, Castilla – León, Canarias y Madrid, realizándose una jornada de trabajo en cada una de las citadas Comunidades Autónomas, donde se presentó el trabajo realizado, su metodología, la propuesta marco y se recibieron aportaciones a cada una de las etapas del Plan Estratégico. El total de las entidades que participaron en esta fase de aportaciones al documento marco ascendió a 54 y el número de personas a 128.

Una vez recibidas estas propuestas el grupo mixto, valoró e incorporó aquellas que parecieron oportunas, obteniendo así el documento final que se presenta a continuación para ser aprobado en la Asamblea del 24 de mayo de 2008 por los socios de UNAD.

3.- PARTICIPANTES

PARTICIPANTES PLAN ESTRATÉGICO DE UNAD

NOMBRE	ENTIDAD	CCAA
Manuel Arcos Cobos.	UMBRETE EN MARCHA	Andalucía
Ana de Miguel Otero.	SILDAVIA	Andalucía
Charo Villalba Martínez.	ROMPE TUS CADENAS	Andalucía
José Manuel Alonso Márquez.	RENOVACIÓN	Andalucía
Elena Mª Pérez Delgado.	RENOVACIÓN	Andalucía
Dionisio Fostes Jiménez.	NUEVO RUMBO	Andalucía
Rafael Bermudo López.	MADINAT	Andalucía
Lucía Rodríguez	ALAT	Andalucía
Pilar Fuentes Pérez.	LIBERACIÓN	Andalucía
José Blanco Burgos.	JOMAD	Andalucía
Ana Mª Guirado Ramón.		Andalucía
Esther Villalobos Rodríguez.	ENLACE	Andalucía
Cecilio Rivas Mateo.	ELIGE LA VIDA	Andalucía
Concepción Trillo Vargas	ADEAT	Andalucía
Joaquín Laínez González.	ANYDES	Andalucía
Mª Dolores Herrera Bermúdez.	ADEAT	Andalucía
María Ferrando Fenor	AFAD	Andalucía
Cande Prats Herrero	AFAD	Andalucía
Pilar Pierra Tarazona	AVANT	C. Valenciana
Consuelo Arias García	ANTARIS	Andalucía
Mª Josefa Alanu García	ANTARIS	Andalucía
Gloria Fernández Gaitán	APREX	Andalucía
Irene Arrabal Fernández	APREX	Andalucía
Belén López Usero	AVAT	Andalucía

2º Plan Estratégico UNAD; 2009 - 2012

Jesús Montoya Vilar	GIRASOL	Andalucía
José Antonio García	LIBERACIÓN	Andalucía
Natividad López Riva	LIBERACIÓN	Andalucía
Rocío Illanes Segura	LIBERACIÓN	Andalucía
Gabriel López Carmona	PROYECTO VIDA	C. Valenciana
Amalia Fdez de los Ríos	GVDA	C. Valenciana
Vicente Díaz Serrano	CASA OBERTA	C. Valenciana
Mar Quesada	CASA OBERTA	C. Valenciana
Ramón Cuesta Calvo	AVAPE	C. Valenciana
Rosa Soriano Redondo	AVANT	C. Valenciana
Sandra Muñoz Guillén	AVANT	C. Valenciana
Olivia Yvorra Martínez-Clavel	AVANT	C. Valenciana
Chelo Esteve Durba	AVANT	C. Valenciana
Jorge Catalá Font	APROVAT	C. Valenciana
Eugenia Gramage Muñoz	APROVAT	C. Valenciana
Natalia Pérez	VIDA LIBRE	C. Valenciana
Francisca Lucas	AVANT	C. Valenciana
Jorge Hdez. Duarte	YRICHEN	Canarias
Araceli Castellano Sánchez	YRICHEN	Canarias
Mª Rosa Muñoz	DERECHO Y JUSTICIA	Canarias
María Hiesta Távara	DERECHO Y JUSTICIA	Canarias
Mª Carmen Cortés	AFACODA	Canarias
Genoveva León Méndez	CALIDA DE VIDA	Canarias
Teresa Gómez Pantoja	CALIDA DE VIDA	Canarias
Eugenia González González	CALIDA DE VIDA	Canarias
Mª Carmen Caballero Robaina	CALIDA DE VIDA	Canarias
Mª Lidia Rodríguez Santana	CALIDA DE VIDA	Canarias
Mª Rosa Acorta Perera	SAN MIGUEL	Canarias
Clara Toledo Pérez	SAN MIGUEL	Canarias

2º Plan Estratégico UNAD; 2009 - 2012

Lidia Esther de la Guardia	SAN MIGUEL	Canarias
Teófilo González		Canarias
Víctor Pérez	ANTAD	Canarias
Roberto Amador Curbelo	ANTAD	Canarias
Juan Carlos Fernández Molina	ANTAD	Canarias
Penélope Javaley Casabo	SAN MIGUEL	Canarias
Eva Mª Picado	NUEVA GENTE	Castilla León
Mónica Casado Bartolomé	Comunidad terapéutica "ADROGA"	Castilla León
José Alonso Arribas Martínez	Comunidad terapéutica "ADROGA"	Castilla León
Manuel Martín Monge	Aclad	Castilla-León
Nieves Lobera	BOREAL	Castilla León
Mónica Gutiérrez	BOREAL	Castilla León
María Gutiérrez-Cartínez	ACLAD	Castilla León
Maite Tudela	FUNDACION SALUT Y COMUNIDAD	Cataluña
Francisco Esquivias	FORMA 21	Cataluña
Olga Gilbert	DBD	Cataluña
Mercé Cervantes	ATRA-ATART	Cataluña
Maite Balduque	ATRA	Cataluña
Judith Sanjuan	ATRA	Cataluña
Sandra Ros	ABD/FCD	Cataluña
Mara Jubernt Privat	ABD	Cataluña
Ana Ecija	ABD	Cataluña
Soraya Donoso	ABD	Cataluña
Esther Henar	ABD	Cataluña
Victoria Sánchez	ABD	Cataluña
Maite Rivilla	ABD	Cataluña
Marta Morral	AAT	Cataluña
Aida Sánchez García	ATRA	Cataluña

2º Plan Estratégico UNAD; 2009 - 2012

Maite Balduque	ATRA	Cataluña
Sandra Ribas	ATRA	Cataluña
Cristina Huete Fontanet	ATRA	Cataluña
Judith San Juan Satorra	ATART	Cataluña
Luis Palacios San Miguel	ATART	Cataluña
Olga Masaneda Comas	ATART	Cataluña
Mercé Cervantes San Juan	ATRA	Cataluña
Noelia Gutiérrez Rubio	ABD	Cataluña
Ana Cortés	ABD	Cataluña
Noelia Muñoz	FCD	Cataluña
Sandra Guixá	ABD	Cataluña
Sandra Ros Martínez	ABD	Cataluña
Elisa Gutiérrez	ABD	Cataluña
Javier Losada Ruiz	PROYECTO HOGAR	Madrid
Laura Fernández Aguirre	PROYECTO HOGAR	Madrid
Beatriz Feijoo Cascón	PROYECTO HOGAR	Madrid
José Manuel Díaz Martínez	PROYECTO HOGAR	Madrid
Eduardo Cabrera	PROYECTO HOGAR	Madrid
Miguel López-Aguado Izquierdo	ASPAD	Madrid
Mª Victoria Gómez Ventura	ASPAD	Madrid
Fructuoso De Castro	PUNTO OMEGA	Madrid
Nuria Rodríguez	PUNTO OMEGA	Madrid
Gloria García Lalinde	GID	Madrid
Cristina Caballero Pernas	GID	Madrid
Susana Moreno Fernández	GID	Madrid
Mª José Rodríguez Segura	GID	Madrid
Estela Vela	GID	Madrid
Luciano Poyato Roca	JUNTA DIRECTIVA UNAD	
Pepe Sánchez	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Andalucía

2º Plan Estratégico UNAD; 2009 - 2012

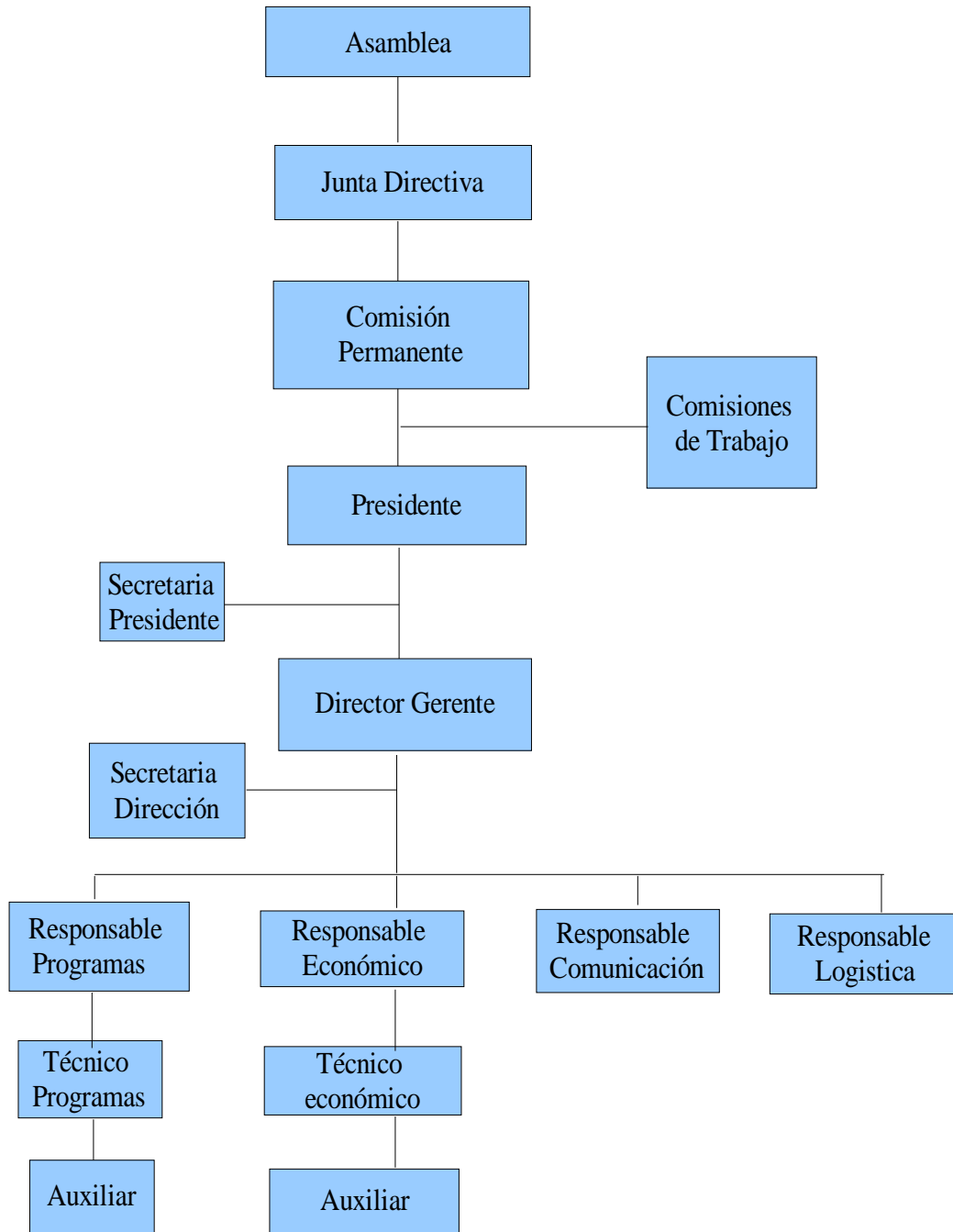
Felisa Pérez	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Cataluña
Alfonso López	JUNTA DIRECTIVA UNAD	País Vasco
Antonio Escobar	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Andalucía
Mª Carmen González Flores	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Extremadura
Juan Antonio González	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Galicia
Isidro Ibarra	JUNTA DIRECTIVA UNAD	Murcia
José Antonio Macarro	Comisión de calidad	País Vasco
Carmela Arroyo	UNAD	
Javier Martín	UNAD	
Belén Flores	UNAD	
Raquel Pablos	UNAD	
Raquel Montero	UNAD	
Manuel Albertos	UNAD	
Verónica Sánchez	UNAD	
Olga Gómez	UNAD	
Carla López	UNAD	
María de la Merced Ale	UNAD	

4.- IDENTIFICACION DE LOS ASPECTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN.

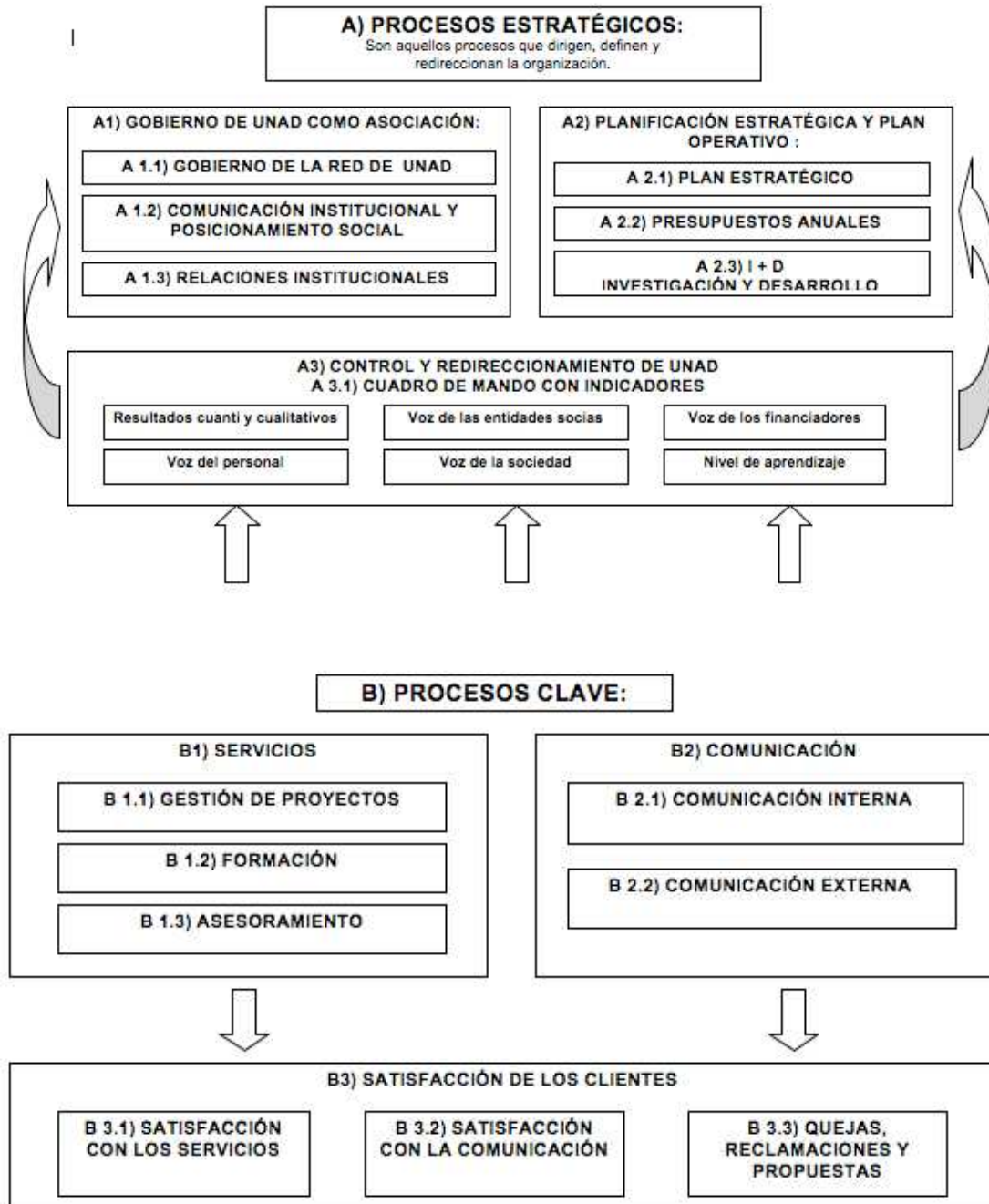
4.1.- Actividades y servicios que presta la organización

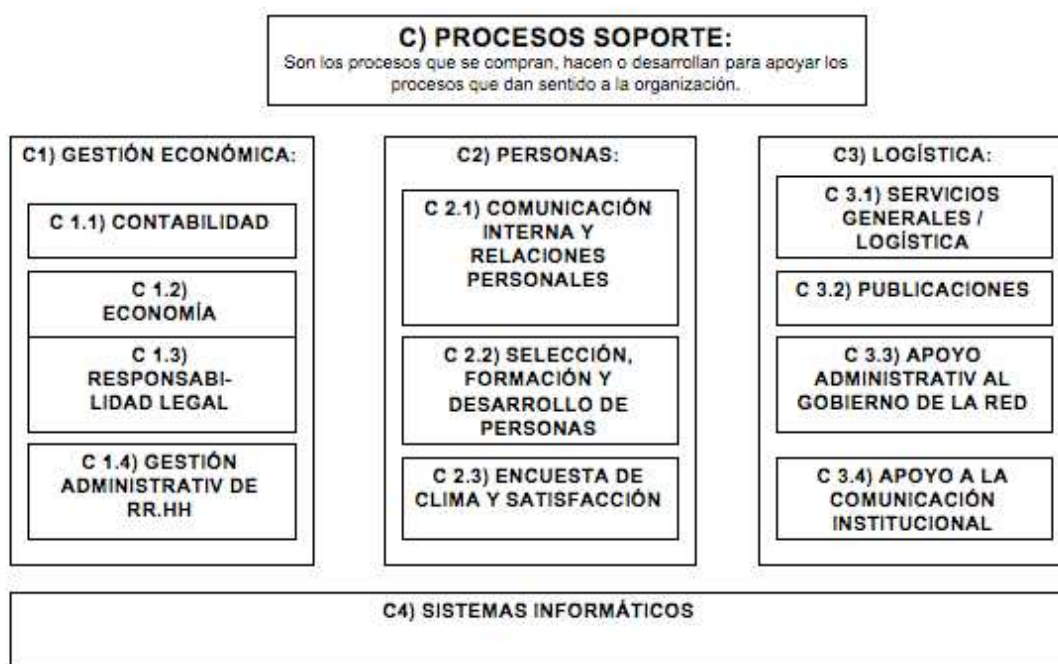
- Cooperación con las administraciones públicas orientadas a garantizar el ejercicio de los derechos sociales
- Participación en redes
- Participación e intervenciones en jornadas, encuentros, congresos y otros actos del tercer sector.
- Comunicados y ruedas de prensa
- Fomento y promoción de la calidad y mejora continua en la organización y en sus entidades miembro
- Comisiones de trabajo formadas por expertos de las entidades asociadas con el fin de elaborar de documentos y propuestas de trabajo, realizar seguimiento y supervisión técnica de los proyectos que se ejecutan desde UNAD.
- Información, comunicación, intercambio de experiencias y difusión de los socios a través de publicaciones, comunicados y pagina Web corporativa.
- Gestionar programas y proyectos que ejecutan las entidades miembros.
- Actividades de formación: Cursos jornadas, congresos y seminarios sobre aspectos demandados por los propios socios de UNAD.

4.2.- Organigrama



4.3.- Mapa de Procesos de UNAD





4.4.- Beneficiarios y grupos de interés de UNAD

Beneficiarios principales:

- Socios

Beneficiarios de apoyo y grupos de interés:

- Beneficiarios de las entidades miembro (familias, afectados desde la dimensión de la exclusión social, ...)
- Administraciones
- Trabajadores y voluntarios
- Entidades financiadoras
- Sociedad
- Otras ongs y redes
- Proveedores

5.- POLITICA DE LA ORGANIZACIÓN

5.1.-MISIÓN

Consideramos La Misión de UNAD como la razón de ser de la organización, aquello por lo que se nos reconoce en el entorno.

Al formular la Misión de UNAD hemos intentado dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿que hacemos?, ¿para que lo hacemos? y ¿para quien lo hacemos? y consensuadamente hemos obtenido la siguiente definición:

“Aunar y potenciar las ONG sin ánimo de lucro que intervienen en el ámbito de las adicciones para fortalecer el tejido asociativo y promover una sociedad integradora.”

5.2.- VALORES

Entendemos por valores las justificaciones ideológicas más importantes de cualquier organización, las creencias morales en las que se basan nuestras actuaciones. Los ideales y principios colectivos que guían nuestras reflexiones y actuaciones y que responden a la pregunta: ¿En que creemos?

Los valores de las ONG son lo que nos hace diferente de otro tipo de organizaciones y estos son fundamentales en la gestión de cualquier ONG. Para nosotros es importante que realicemos una definición clara de cuales son nuestros valores, aquellos pretendemos conseguir o mantener en nuestra organización, ya que si no los explicitamos de manera clara y concisa es fácil caer en contradicciones internas y externas.

Somos conscientes que actualmente hay diferencia entre estos valores formulados y la realidad de hoy en día, si bien esta brecha, nos sirve como reto para avanzar en conseguir la plena implantación de estos valores en nuestro día a día.

Los valores comunes y consensuados obtenidos son los siguientes:

- **Transparencia:** Entendiendo esta como Claridad, apertura, comunicación, sinceridad, no solo en la gestión, sino también en las relaciones, los criterios y las actuaciones
- **Solidaridad :** Empatía, ponerse en lugar de las personas con problemas y actuar de manera comprometida en beneficio de esas personas.
- **Participación :** Implicación, coordinación, unidad, trabajo en equipo, escucha, respeto
- **Eficiencia:** Conseguir resultados con los mínimos recursos posibles, economizar, uso racional de los medios para conseguir objetivos.

5.3.- VISION

“UNAD es la red de entidades referente y líder en materia de adicciones, que fortalece a sus miembros y que interviene proactivamente en política social.”

Es el horizonte de futuro que deseamos alcanzar para nuestra organización, responde a la pregunta : ¿Que queremos ser? ¿como nos vemos de aquí a 5 años?

Tiene cierto carácter utópico aunque alcanzable y realista y nos sirve de apoyo a las tareas cotidianas.

La formulamos en presente, porque así la entendemos mas próxima y real, realizando el ejercicio de “vernós” ya en ese futuro y habiendo conseguido aquello que perseguimos.

6.- ANALISIS DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Para realizar este análisis se ha tenido en cuenta la opinión y aportaciones de 128 personas de 54 organizaciones las cuales elaboraron unos listados de todos aquellos factores que consideran ponen el peligro cumplimiento de la Misión o Visión de UNAD y bien aquellos aspectos que hay mantener o fortalecer para conseguir el pleno desarrollo de Misión y Visión.

Estos aspectos se eligieron primero de manera individual, para posteriormente consensuarlo en grupos pequeños de nos mas de 6 personas y posteriormente priorizar aquellos mas importantes en grupo plenario a través de la técnica nominal grupal.

6.1. - ANALISIS EXTERNO

6.1.1. - AMENAZAS EXTERNAS

Disminución percepción social

- Disminución percepción social del sector de las drogodependencias/ menor sensibilización social/otras problemáticas sociales más importantes
- Falta de interés por la opinión publica
- Políticas que no favorecen al sector; cambios legislativos
- Decisiones políticas en función de la alarma social e intención de voto
- Falta de reconocimiento y obstáculos al tercer sector
- Poco interés de la clase política

Disminución subvenciones

- Disminución subvenciones
- Recorte de presupuestos ante otros eventos
- Disminución del % recaudado del IRPF
- Otros colectivos de moda para repartir fondos

Intrusismo empresas lucrativas

Crecimiento de la "orientación" farmacológica y de salud mental de las drogodependencias, en detrimento de la perspectiva social.

No se considera como valor la educación en responsabilidad y la participación social

Aumento de competencias de las CC.AA. respecto al estado

Política laboral y sindical no consensuada con el sector

Poco compromiso de personas claves de la administración pública con el tercer sector

Falta de sensibilidad social ante las drogodependencias

fragmentación del sector social y particularmente el de drogas

6.1.2.- OPORTUNIDADES EXTERNAS

Nuevos perfiles

- Cambio patrones de consumo/ Nuevos perfiles / Diversificación líneas de intervención

Formación

- Ofertas múltiples de formación / Mayor formación

Nuevas fuentes de financiación

Aumento del IRPF, del 0,52% al 0,7%

- Nuevos colectivos

Nuevas tecnologías

Trabajo en red y tercer sector

- Reorganización actual del tercer sector en materia de drogas
- Mecanismos de participación
- Momento propicio de incorporación a REDES iberoamericanas para cooperación internacional en materia de drogas
- Trabajo en Red
- Existencia de Federaciones

Percepción social

- Mayor valoración social de las ONG
- Aumento de la conciencia social sobre las drogas
- Situaciones puntuales de alarma social.
- Necesidad de una red de recursos sociales de drogodependencias

Legislación y políticas

- Existencia de una ley de subvenciones
- Ley de dependencia
- Convenio colectivo intervención social
- Reconocimiento y articulación del sector de acción social
- Creciente importancia de las políticas sociales
- Retroceso de las políticas "represivas y puritanas" a nivel internacional
- Momento político favorable para el posicionamiento del tercer sector social
- Escenario europeo favorable a las políticas coordinadas de drogas

Utilizar y adaptar herramientas de gestión del mundo empresarial a las ONG

6.2.- ANALISIS INTERNO

6.2.1.- DEBILIDADES INTERNAS

Liderazgo de la Junta Directiva (J.D.)

- Junta Directiva muy extensa
- Numerosos miembros de la J.D., liderazgo indefinido
- Modelo organizativo
- Directiva difusa (roles y funciones poco definidos)
- Resistencia a los cambios de la J.D. y de los Recursos Humanos.

Cercanía y conocimiento socios

- Lejanía, frialdad con los socios
- Desconocimiento de la realidad de los socios
- Falta de conocimiento entre los socios
- Transmisión de nuevas prácticas y actualización de conocimientos a los socios.
- Falta contacto directo con las entidades:
- Desconocimiento realidad de las Asociaciones

- No ilusiona, no involucra a las asociaciones

Comunicación

- Comunicación con los socios y entre los socios.
- Comunicación poco efectiva
- Comunicación externa débil.

Visibilidad

- Visualización de resultados de UNAD a la sociedad
- Poca visibilidad social
- Falta de visibilidad y reconocimiento ante las administraciones autonómicas y europeas

Sistemas y procesos

- Poco definidos sistemas y procesos: descoordinación departamental
- Falte de estructura estable y sólida.

Trabajo en red

- No se aprovecha la potencialidad de la red
- Pocas actividades conjuntas entre los socios
- Procedimientos de trabajo de red poco eficaces

Recursos económicos

- Insuficientes recursos económicos
- Pocos recursos propios
- Dependencia económica principal de 2 fuentes. IRPF y PNSD.
- Dependencia excesiva de la administración pública

Socios

- La debilidad de sus entidades asociadas
- Heterogeneidad de sus asociados
- Falta de sentimiento de pertenencia de los asociados

Falta de reivindicación

Falta de discurso común

Relaciones personales institucionales

Poca oferta formativa

Nuevas tecnologías

6.2.2.- FORTALEZAS INTERNAS

Representación, reconocimiento, Influencia

- Reconocimiento social
- Legitimidad como representante entidades que trabajan en drogas
- Única red en su genero
- Representación conocida y reconocida
- Representación en casi todas las CC.AA
- Capacidad en influir
- Numero de representados legalmente

Unidad, trabajo en red

- Unión entidades: fuerza
- Trabajo en red.
- Muchas potencialidades como organización

Se facilitan espacios de encuentro; Comisiones de trabajo.

Formación

- Formación continuada
- Nuevas acciones adecuadas a las necesidades socios (formación, asesoramiento, sensibilización, ...)
- Formación; comisiones de trabajo.

Gestión y procesos

- Sistemas de calidad
- Puesta en marcha de procesos adecuados (plan de calidad)
- Buena gestión
- Buena adaptación a la improvisación
- Capacidad de informar; centralización y recursos
- Capacidad de dar respuesta profesional

- Canales rápidos de comunicación entre UNAD y los socios
- Capacidad de respuesta y adaptación ante nuevas demandas de las entidades miembros
- Facilidad en conseguir financiación

Junta Directiva

- Cohesión de la Junta Directiva actual. (2008)
- Liderazgo democrático
- Cada vez son más los profesionales que forman parte de la J.D.

Diversidad

- Numero y procedencia geográfica de sus asociados
- Organización amplia y plural

Recursos humanos

- Recursos humanos; disponibilidad y actitud de servicio.
- Equipo técnico eficiente
- Recursos humanos especializados y preparados

Independencia

Socios

- Saber hacer y experiencia de atención continua de sus entidades
- Representantes en cc.aa.
- Federaciones (estructuras)
- Servicios especializados de la entidad miembro

Compromiso social y garantía de derechos

7.- FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

7.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ACCIONES PRIORITARIAS

Una vez realizado el análisis y diagnóstico de la organización, priorizando aquellos elementos más importantes, se identificaron 41 objetivos estratégicos diferentes que pretenden alcanzar la misión y visión de la organización.

Estos objetivos dan respuesta a ¿qué tiene que hacer UNAD para mantener su Misión, alcanzar su Visión manteniendo y fomentando los valores de la organización teniendo en cuenta el análisis y el diagnóstico realizado?

A su vez para cada objetivo se desplegaron una serie de acciones estratégicas, es decir de “como” conseguir esos objetivos, identificando un total de 105 acciones posibles.

Estos objetivos y acciones fueron priorizados de manera individual por las diferentes personas que participaron teniendo en cuenta los siguientes factores para valorar su importancia:

- Impacto en los socios de UNAD.
- Alineación con la Misión y Visión de la organización.
- Viabilidad y facilidad de implantación.
- Necesidad y urgencia de realizar algo al respecto.

Los objetivos y acciones se agruparon según las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Kaplan y Norton) herramienta que posibilita a la Dirección de la entidad a través de indicadores el seguimiento de la implantación de las acciones y objetivos estratégicas, actuando como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos. Siendo al mismo tiempo una herramienta fundamental para comunicar a todos los miembros de la organización el cumplimiento del Plan Estratégico.

Estas perspectivas son:

- Económica financiera
- Beneficiarios de la organización
- Procesos internos
- Crecimiento, innovación, aprendizaje y recursos humanos

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO - ESTRATEGIA	ACCION
AUMENTAR LA AUTOFINANCIACION	Ofrecer asesoramiento y servicios, copago para socios y pago para externos
	Ofrecer cursos de formación; Centros homologados de formación
	Subir cuotas de socios.
	Generar algún tipo de actividad vinculada al saber de la institución
NUEVAS FUENTES DE INGRESOS	Acceder a Convocatorias U.E. Drogas (2008-20012) y otras ayudas internacionales
	Aportaciones de entidades privadas (Empresas, bancos, universidades, ...)
	Obras sociales de entidades privadas
	Financiación de entidades privadas para formación en calidad, gestión, etc
	Contactar con entidades bancarias para que la temática de drogas esté presente en las convocatorias de subvenciones
	Obtener financiación de otras convocatorias y subvenciones, diferentes a las mismas de siempre
	Contactar con personas influyentes y facilitadoras de financiación
	Realizar un estudio de mercado, perfiles y financiadores (mapa de oportunidades económicas)
	Obtener Patrocinios
	Conectar con empresas que sean ajenas que puedan participar en dar un sello de calidad a UNAD
Obtener exponsor	
CONSOLIDAR Y GARANTIZAR LOS RECURSOS EXISTENTES	Mayor interlocución con la Administración. Pública.
	Convenios a largo plazo, plurianuales
	Mantenimiento de programas actuales (IRPF , PNSD, PNSIDA, ...)
REDIFINIR PRIORIDADES ECONOMICAS	Establecer prioridades económicas financieras

PERSPECTIVA BENEFICIARIOS SOCIOS

OBJETIVO - ESTRATEGIA	ACCIONES
AMPLIAR Y MEJORAR EL CONTACTO CON LOS SOCIOS	Realizar visitas frecuentes a las entidades (ordenadamente y con planificación: un cuadrante)
	Elaborar un catálogo de servicios y recursos actualizado de los socios
INFORMAR A LOS SOCIOS, MEJORAR E CONOCIMIENTO DE UNAD	Crear boletín informativo sobre las acciones de UNAD y difundirlo
AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA	Reuniones de grupos de trabajo temáticos
VISIBILIDAD INTERNA	Adhesión de las entidades al Código Etico
	Análisis de los socios (diagnóstico y detección de necesidades y expectativas).
	Establecer criterios de admisión y permanencia
	Informar a todos los socios de los principales congresos, jornadas del sector drogas, gestión y otros temas de interés
	Aumentar la comunicación, mas sencillo, menos burocrático
	Crear un departamento específico de relación con los socios. Dedicar un profesional a dar a conocer UNAD entre los socios / Difusión de las acciones
FACILITAR EL ACCESO A LA FORMACIÓN	Elaborar un plan formativo; Realizar cursos, talleres formativos
	Detectar necesidades de formación de los socios
	Cursos de formación de gestión y calidad
	Formación de técnicos en el tratamiento del nuevo perfil de drogodependiente
	Formación interna: auditores en calidad
CONOCIMIENTO- COMUNICACIÓN ENTRE SOCIOS-SOCIALIZACIÓN	Presencia en los medios, las administraciones
	Establecer jornadas de trabajo (bechmarking entre los mejores en gestión, calidad, comunicación interna, etc.
	Jornadas para recursos específicos CC.TT, Centros de Día, de emergencia, etc
	Encuentro semestral CC.AA. varios participantes de entidades
	Foro página web
	Fomentar encuentros "informales" entre los socios.

2º Plan Estratégico UNAD; 2009 - 2012

	Utilizar RR.HH. de socios fuertes para formar socios pequeños
	Prestaciones técnicas (valorar los precios más bajos o gratis para los socios)
OFRECER SERVICIOS DIRECTOS A LOS SOCIOS	Crear un plan estratégico en cada entidad
	Crear servicios de orientación y asesoramiento: Incluir en pagina web
TRANSMITIR A LA ADMINISTRACIÓN LAS NECESIDADES DEL SECTOR	Crear estrategias para las necesidades comunes
	Departamentos de relación con los socios e instituciones. Mejorar
SENSIBILIZACIÓN SOCIAL	Presencia en los medios de comunicación
	Campañas de sensibilización para evitar actividades de rechazo
INFORMAR A LOS SOCIOS, MEJORAR EL CONOCIMIENTO DE UNAD, AUMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA	Informar a todos los socios de los principales congresos, jornadas del sector drogas, gestión y otros temas de interés
POTENCIAR LA PRESENCIA TERRITORIAL	Crear espacios de trabajo regulares y formales con la Administración. También a nivel autonómico y municipal
	Generalizar el apoyo a la implantación de sistemas de calidad
REFORZAR LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DE LOS SOCIOS	Creación de referenciales de calidad para los diferentes recursos
	Promover sellos de calidad
"PUBLICITAR" UNAD	Que los socios publiciten su pertenencia a UNAD
POTENCIAR, AYUDAR Y PRESTAR ATENCIÓN A LAS ASOCIACIONES DE AFECTADOS	

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO - ESTRATEGIA	ACCION
AUMENTAR EFICACIA JUNTA DIRECTIVA, REDUCIR COMPLEJIDAD, DESCENTRALIZAR GESTIÓN	Apoyo logístico a las funciones de los vocales
MEJORAR Y DESARROLLAR LOS ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN	<p>Crear subcomisiones o delegaciones efectivas por áreas o temáticas</p> <p>Ampliar funciones de la Comisión Permanente</p>
FOMENTAR LAS TERRITORIALES	Participación responsables territoriales: oyentes y ponentes
CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE COMISIONES DE TRABAJO	Establecer jornadas de trabajo (benchmarking entre los mejores en gestión, calidad, comunicación interna, etc.
SENSIBILIZACIÓN, INTERVENCIÓN EN POLITICA SOCIAL	<p>Intervenir en política social desde comisiones de trabajo de UNAD</p> <p>Exigir a políticas incluir sensibilización</p>
FOMENTAR LA VISIBILIDAD EXTERNA, LA MARCA DE UNAD	Programas de radios, TV, fomentar apariciones que no se paguen y con impacto
AUMENTAR VISIBILIDAD AUTONÓMICA	Crear jornadas autonómicas e invitar al resto JD, Administración., etc
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNAD	Implantación modelo EFQM
POTENCIAR PARTICIPACIÓN EN REDES INTERNACIONALES (EUROPEAS E IBEROAMERICANAS)	<p>Análisis de redes.</p> <p>Adhesión y participación activa.</p>
FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN, INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA	<p>Priorizar y redefinir funciones específicas de los RR.HH.</p> <p>Estudios de coste rigurosos de todos los proyectos</p>
MEJORAR SERVICIOS A LAS ENTIDADES	Cartera de servicios a las entidades

PERSPECTIVA DE INNOVACION, CRECIMIENTO, DESARROLLO Y RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO - ESTRATEGIA	ACCION
INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS	Encuentros de profesionales por áreas con trabajo concreto
	Fomentar las relaciones entre entidades con objetivos similares de exclusión social
	Programa de intercambio de profesionales (como las becas)
DESARROLLAR INVESTIGACIONES SOBRE INTERVENCIONES Y POLÍTICAS SOBRE DROGODEPENDENCIAS	Jornadas de intercambio buenas prácticas.
	Establecer convenios con las universidades
	Establecer grupos de expertos y de trabajo. Estudios multicéntricos
	Instaurar premios a la innovación
FACILITAR PROCESOS DE CALIDAD	Cursos de formación inicial/continua
	Facilitar la comunicación y colaboración entre las entidades
	Gestión de acreditaciones en calidad
	Crear calidad y sello de calidad
ESTABLECER SERVICIOS GENERALES (GRATUITOS) ESPECIFICOS (PAGO) OFRECER SERVICIOS DE ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO	Crear un departamento técnico específico
ADAPTACIÓN NUEVAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS	Estando alerta y actualizándose de los cambios que se producen en el sector
	Utilizar los medios de comunicación, hojas informativas, etc...
CAPTACIÓN DEL VOLUNTARIADO	Utilizar voluntariado de distintas áreas
PROMOCIONAR LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	Plataforma de red con base datos en común
FOUNDRAISING (BÚSQUEDA DE FONDOS)	Formar técnicos para que busquen financiación
	Participar activamente en foros (todos) a través de sus miembros

INFLUIR EN LAS POLITICIAS SOCIALES	Relaciones institucionales
SER REALMENTE REFERENTE EN MATERIA DROGAS	Agrupar todas las entidades que trabajan en drogas, q cumplan requisitos
	Buscar referentes a nivel internacional
INFLUIR EN LA SOCIEDAD	Colaboración regular medios comunicación. Gabinete Comunicación multidisciplinar
	Aumentar la difusión de las acciones "de transparencia"

Una vez recibidas las aportaciones y aprobación de los objetivos y acciones estratégicos por parte de los socios en la Asamblea de Mayo 2008, queda pendiente de realizar antes de fin de año lo siguiente:

7.2.1 Metas y resultados a conseguir

8.- DESPLIEGUE

- 8.1 Planes de acción
- 8.2 Acciones e iniciativas estratégicas
- 8.3 Responsables, recursos, cronograma
- 8.4 Relación con los procesos de la entidad.
- 8.5 Cuadro de seguimiento y control de la estrategia (cuadro de mando integral).
- 8.6 Presupuesto y recursos necesarios.