



PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025

Versión 3

Mayo de 2022



©UNAD. 2022

Elaborado con la asistencia técnica de



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN	5
3. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	6
3.1. Perfil estratégico externo e interno	7
3.1.1. <i>Perfil estratégico externo: Amenazas y Oportunidades</i>	7
3.1.2. <i>Perfil estratégico interno. Debilidades y Fortalezas</i>	8
3.2. Retos de futuro	9
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	13
4.1. Misión	13
4.2. Visión	13
4.3. Valores	13
5. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN	13
6. PLAN ESTRATÉGICO DE UNAD	17
6.1. Líneas y objetivos	17
6.1.1. <i>Línea 1: Sensibilización social</i>	17
6.1.2. <i>Línea 2: Interlocución e incidencia política</i>	19
6.1.3. <i>Línea 3: Modelo de intervención y gestión del conocimiento</i>	22
6.1.4. <i>Línea 4: Fortalecimiento de la red UNAD</i>	26
6.1.5. <i>Línea 5: Sostenibilidad económica de la entidad</i>	30
6.2. Principios horizontales	33
6.2.1. <i>Enfoque de género</i>	33
6.2.2. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	33
7. SOPORTE PARA EL DESARROLLO DEL PLAN	33

1. Introducción

Este documento presenta el Plan Estratégico 2022-2025 de UNAD. Es fruto de un proceso de reflexión estratégica que, partiendo de un diagnóstico de la situación de nuestra entidad en el presente, nos ha permitido definir qué retos de cara al futuro queremos asumir y cómo queremos seguir avanzando en los próximos años.

Desde su creación en la década de los 80, UNAD ha sabido adaptarse tanto al cambiante contexto externo, como a las necesidades de sus entidades miembro. Con el anterior Plan Estratégico de UNAD, incluimos una línea estratégica dedicada a la sociedad, con objetivos y acciones directas a la ciudadanía, buscando incrementar la sensibilización sobre las adicciones, así como reforzar la imagen de la entidad. Además, vale la pena destacar que incorporamos como eje transversal a todas las líneas y objetivos el enfoque de género, cuestión sobre la que hemos realizado un gran avance en estos últimos años.

El presente Plan Estratégico parte de los resultados obtenidos en el ciclo anterior y pretende construir sobre dichos resultados, profundizando en aquello que ha funcionado y proponiendo respuestas a los nuevos retos que la realidad social nos plantea. Todo ello, tras la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, que ha tenido a su vez fuertes impactos económicos. Además, el clima de inestabilidad mundial, relacionado con conflictos bélicos, crisis energética, inflación, etc., afecta también a las adicciones, y son cuestiones sobre las que estaremos muy atentos y a las que tenemos que dar respuesta.

Este Plan Estratégico aspira a ser una herramienta que nos permita consolidar nuestro rumbo en una época que se prevé difícil pero que también nos presenta oportunidades. Planteamos un plan dividido en cinco líneas. La primera se refiere a la *sensibilización social*, en la que profundizaremos el trabajo de concienciación social que realizamos defendiendo los derechos de las personas con adicciones y sus familias, posicionando la causa en la opinión pública y ayudando al reconocimiento de la imagen de la red UNAD. La segunda de las líneas se refiere a *interlocución e incidencia política*, en la que reforzaremos el trabajo de incidencia realizado en los últimos años, que ha llevado a UNAD a ser un actor de referencia en las políticas de adicciones a nivel estatal. La tercera de las líneas alude al *modelo de intervención y gestión del conocimiento*. Así, buscaremos actualizar el modelo de intervención, potenciando asimismo la mejora continua de los servicios de la atención a las personas de la red UNAD, mejorando la gestión del conocimiento y promoviendo la innovación. Asimismo, profundizaremos las alianzas estratégicas y las fórmulas de colaboración con otros actores. La cuarta línea se refiere al *fortalecimiento de la red*, continuando con los avances en el modelo territorial de la red, fortaleciendo el movimiento asociativo en las diferentes comunidades autónomas, y fortaleciendo paralelamente la imagen de la entidad en los territorios. Además, otras de las cuestiones claves que abordaremos en esta línea tienen que ver con la digitalización, la capacitación del equipo de la red, el relevo generacional y el aumento de la base social. La última línea hace referencia a la sostenibilidad económica. Queremos avanzar en la diversificación de las fuentes de financiación, incrementando la financiación privada y la proveniente de fondos europeos. Asimismo, pondremos especial énfasis en apoyar a las entidades de la red en su sostenibilidad.

Finalmente, recogemos en el Plan dos principios horizontales que inspiran de modo transversal sus líneas, objetivos y líneas de actuación: el enfoque de género, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Presentamos a continuación el Plan Estratégico de UNAD para el periodo 2022-2025, que guiará el trabajo de nuestra entidad en los próximos años.

2. Metodología de elaboración del plan

El Plan Estratégico de UNAD se ha confeccionado con el asesoramiento de **Fresno the right link**, consultora independiente experta en el Tercer Sector con una amplia trayectoria en la realización de planes y programas para entidades sociales. Se ha desarrollado una metodología específicamente diseñada para UNAD constituyendo equipos de trabajo con roles diferenciados en la participación de las diferentes fases del proyecto.

Para el desarrollo del Plan se ha trabajado con distintos niveles y roles de participación.

Equipo coordinador	Grupo motor	Grupo de consulta	Agentes Clave
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de llevar la interlocución entre UNAD y Fresno. • Compuesto por personal directivo de UNAD y Project Manager de Fresno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de marcar las principales líneas estratégicas. • Compuesto por el equipo coordinador, un Consultor Senior y otro Junior de Fresno y miembros de la comisión permanente y junta directiva de UNAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo amplio de personas que ha participado en la cumplimentación de un cuestionario de consulta para la confección del diagnóstico y propuestas de valor para el despliegue del plan. • Compuesto por todas las entidades de la red UNAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informantes clave pertenecientes a UNAD y sus grupos de interés. • Han sido entrevistadas para la elaboración del diagnóstico interno y externo.

Fases de trabajo

La planificación estratégica se ha desarrollado en dos fases, una de diagnóstico (tanto interno como externo) y otra de elaboración y despliegue. El diagnóstico estratégico de situación de UNAD, su movimiento asociativo y la causa de las adicciones, ha permitido conocer la situación actual, tendencias y desafíos. Se ha desarrollado un análisis estratégico externo con factores PEST (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), y otro interno con factores OFIM (Organización, Financiación, Intervención, Movilización). El diagnóstico estratégico ha permitido disponer de un conocimiento profundo y comprensivo del movimiento UNAD y de su entorno, relevante para la toma de decisiones que orienten el proceso estratégico. A partir del diagnóstico realizado se han identificado los principales retos y desafíos tanto en clave interna como externa, siendo éste el punto de llegada del diagnóstico y el de partida para el despliegue del Plan.

DIAGNÓSTICO			DESPLIEGUE DEL PLAN	
Contexto y tendencias Aborda un análisis que permite conocer el contexto y las tendencias de futuro	Constataciones y Retos: Análisis externo PEST e interno OFIM. Identifica los desafíos y retos a los que habrá de enfrentarse en el futuro	Reflexión: Realiza un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)	Líneas y objetivos estratégicos: Se establecen las metas y objetivos estratégicos, así como los indicadores de seguimiento de cada objetivo	Líneas de actuación: De cada objetivo se desprenden líneas de actuación como el medio para conseguir los objetivos del Plan
Análisis documental y de fuentes secundarias Focus Group, Workshops Entrevistas y Encuesta				

La metodología aplicada para la elaboración del diagnóstico y del Plan se ha fundamentado en las siguientes técnicas de investigación:

- ▶ **Fuentes secundarias disponibles:** Se ha analizado documentación interna de UAD, así como bibliografía, estudios y estadísticas en materia de adicciones.
- ▶ **Entrevistas a agentes externos:** Se han realizado 7 entrevistas a agentes externos clave de UNAD.
- ▶ **Entrevistas personas clave de UNAD:** Se han realizado 7 entrevistas a personas clave UNAD, de las cuales 3 se han realizado a personas de UNAD España y 4 son personas de entidades de la red de diferentes tipologías y tamaños.
- ▶ **Focus Group con el grupo motor:** Para disponer de mayores elementos de comprensión y análisis en clave interna se realizó un focus group.
- ▶ **Workshop con el grupo motor:** Se realizaron dos talleres participativos para consolidar las principales claves diagnósticas, recoger propuestas para el establecimiento y definición de los metas estratégicos, objetivos y líneas de actuación del Plan
- ▶ **Encuesta con el grupo de consulta:** Para contrastar los principales retos de UNAD y disponer de la opinión de las entidades de la red en relación con las líneas estratégicas a recoger en el Plan se realizó una consulta amplia a las entidades miembro de UNAD.

3. Conclusiones del diagnóstico

El proceso de reflexión y análisis que ha dado lugar a la redacción de este Plan Estratégico comenzó con la elaboración de un diagnóstico de situación, cuyas principales conclusiones aparecen en estas tablas a modo de resumen.

Por un lado, a nivel externo, se recogen las Amenazas y Oportunidades para UNAD, en relación con los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Por otro lado, a nivel interno, se identifican las debilidades y fortalezas de UNAD en las áreas de “Organización y procesos”, “Financiación y sostenibilidad”, “Intervención social” y “Movilización social”.

3.1. Perfil estratégico externo e interno

3.1.1. Perfil estratégico externo: Amenazas y Oportunidades

Políticos	Económicos
<ul style="list-style-type: none"> • O: Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (Fondos Next Generation de la Unión Europea). • O: Nueva legislación del juego online. • O: La posible legalización del cannabis puede potenciar la intervención. • A: Esto puede aparejar un aumento del consumo de cannabis. • A: Distribución de competencias Estado – CCAA en políticas de drogas y juego. • A: Inestabilidad política. • A: Existe un vacío legal regulación videojuego online. • A: Influencia de la industria farmacéutica y del juego en las políticas y la concienciación ciudadana sobre adicciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • O: Posibilidad de potenciar la financiación de UNAD a través de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas privadas. • A: Crisis económica. • A: Aumento de la deuda pública. • A: Recaudación pública por actividades de juego. • A: Disminución de fondos públicos para la prevención de adicciones. • A: Insuficiencia de enfoque de género en las convocatorias públicas, y de financiación.
Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • O: Desprestigio social de las casas de apuestas. • O: Preocupación social en las adicciones sin sustancia. • O: Posibilidad de ocupar un lugar de liderazgo en las adicciones sin sustancia. • O: Tendencia en el Tercer Sector hacia la especialización por servicios. • O: Alianzas con Universidades y otros actores para investigaciones innovadoras. • A: Aumento de la oferta de drogas. • A: Aparición reciente de nuevas sustancias. • A: El consumo de sustancias adictivas permea en diferentes capas de la sociedad. • A: Disminución, en la sociedad, de la peligrosidad del consumo de sustancias adictivas. • A: Falta de sensibilización ciudadana de adicciones asociadas al consumo de internet. • A: Falta de consenso y posicionamiento de la ciencia respecto al consumo de internet asociado a las adicciones. • A: Nuevos perfiles de personas adictas muy jóvenes. • A: Crecimiento del juego online. • A: Aumento de la polarización social y estigmatización. 	<ul style="list-style-type: none"> • O: Aumento de la teleasistencia. • O: Transformación digital. • A: Brecha digital entre las entidades miembro. • A: Aumento del uso de internet y de las tecnoadicciones. • A: Disminución de la edad de acceso y uso de internet.

O=Oportunidad; A=Amenaza

3.1.2. Perfil estratégico interno. Debilidades y Fortalezas

Organización y procesos	Financiación y sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> • F: UNAD es una red cohesionada. • F: Gran implicación y participación de las entidades. • F: Los servicios de UNAD son muy valorados por las entidades. • F: Muchas entidades, con representación en casi todos los territorios. • D: El modelo territorial actual es limitante para la incidencia a nivel autonómico, para la marca UNAD y la sostenibilidad. • D: Falta de sistemas digitales comunes en las entidades de la red UNAD que mejoran la eficiencia en la comunicación interna. • D: Hay dificultades para el relevo generacional en los cargos de los órganos de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • F: Estrategia de posicionamiento Fondos Next Generation • D: Excesiva dependencia de fondos públicos • D: Inexistencia de fondos privados.
Intervención social	Movilización social
<ul style="list-style-type: none"> • F: Avances en la incorporación de la perspectiva de género en los proyectos y acciones de UNAD. • D: Muchas entidades de UNAD no están formadas suficientemente en enfoque de género. • D: Aplicación desigual del enfoque de género en la intervención por parte de las entidades. • D: No hay consenso sobre la definición del modelo de intervención. • D: Necesidad de actualizar el modelo de intervención incorporando enfoques. • D: Faltan consolidar procedimientos y herramientas para intervención en adicciones sin sustancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • F: La incidencia política a nivel nacional. • F: UNAD es reconocida por los actores públicos nacionales que intervienen en las adicciones. • F: La red está presente en espacios clave de debate con la Administración y las entidades del tercer sector. • F: UNAD tiene capacidad para generar alianzas con otras entidades del sector. • F: UNAD es fuerte en la incidencia porque trae la realidad de la intervención en los diferentes territorios. • D: La red UNAD tiene dificultades para incidir en las políticas de las administraciones autonómicas. • D: La marca UNAD y la incidencia a nivel autonómico es débil. • D: UNAD no es muy conocida por la ciudadanía. • D: Insuficiencia de datos actualizados, completos y unificados que apoyen la incidencia. • D: Escasa interlocución con el sector privado (operadores de juego y empresas farmacéuticas). • D: Las entidades otorgan poco valor al trabajo internacional.

F=Fortaleza; D=Debilidad

3.2. Retos de futuro

Nos encontramos en un momento importante, que presenta retos clave a los que la red debe hacer frente. Así, el nuevo Plan Estratégico tiene que ser una herramienta fundamental que permita afrontar estos retos.

Hay una serie de cuestiones que es imprescindible abordar en este Plan Estratégico. Por un lado, debemos continuar el trabajo en los objetivos estratégicos del plan anterior que no han tenido un desarrollo suficiente. Por otro lado, hay elementos novedosos, introducidos por el cambiante contexto externo y por las propias dinámicas de las entidades de la red.

Se presenta a continuación un listado de los retos identificados en la fase de diagnóstico y que han sido trabajados posteriormente en la fase de formulación del nuevo plan estratégico:

Reto 1: Desarrollar el movimiento asociativo en todas las CCAA

Esta es una **cuestión central para el posicionamiento de UNAD, su crecimiento y sostenibilidad**. UNAD tiene muy buen posicionamiento a nivel nacional, pero es débil a nivel territorial en las Comunidades Autónomas. La cuestión territorial aparece en relación con la incidencia, sensibilización, marca y financiación, por lo que es crucial nuestro posicionamiento en los territorios.

Actualmente, la situación en cada CCAA es distinta: en algunos territorios hay federaciones, que pertenecen o no a la red UNAD, y en otros no existen federación autonómica de adicciones. Que un territorio no tenga federación significa que la interlocución de las entidades con la administración es más difícil, y muchas demandas no pueden ser canalizadas.

En definitiva, se puede concluir que **para ganar influencia y posicionamiento en las CCAA es necesario desarrollar nuestro tejido asociativo en cada CCAA** y conseguir que las **entidades trabajen de modo coordinado** tanto en el desarrollo de los servicios como en la interlocución con la administración. En este sentido, desde UNAD nos planteamos tomar la **decisión estratégica de fortalecer la cooperación de las entidades en los territorios**, generando las condiciones para que eso ocurra, y promoviendo el trabajo y la interlocución de las entidades de UNAD en cada territorio. Todo ello, bajo el paraguas o la marca de UNAD.

Reto 2: Potenciar la incidencia a nivel autonómico

En línea con el reto anterior, UNAD tiene el desafío de potenciar la incidencia a nivel autonómico. UNAD no es una marca suficientemente reconocida en muchos territorios y se encuentra en situación de desventaja frente a otros competidores. Además, en muchas CCAA no existe una voz de UNAD en el territorio que canalice las demandas. De cara al próximo Plan, queremos poner énfasis en generar las condiciones para desarrollar el tejido asociativo a nivel territorial y que paralelamente fortalezca el apoyo a las entidades para la incidencia a nivel autonómico.

En este sentido, es importante avanzar, por un lado, en la **identificación de necesidades** de apoyo para la incidencia por parte de las entidades, y, por otro lado, en la **identificación de cuestiones prioritarias** para incidir a nivel autonómico (como el sistema de financiación autonómica de las entidades, o la incorporación transversal del enfoque de género con presupuesto específico en todos los planes, el refuerzo de la prevención, la atención a nuevas

adiciones...). Esto puede permitir a UNAD dar un mayor apoyo a las entidades en su incidencia a nivel autonómico.

Además, en la medida que las entidades locales son un actor importante, se debe fomentar el municipalismo, aumentando el diálogo y la incidencia con las administraciones locales. Para ello, se puede desarrollar un marco de actuación a nivel municipal.

Adicionalmente, en lo relativo al nivel internacional y nacional, es importante incidir en los enfoques de las políticas de las drogas, para equilibrar el peso que se da a la reducción de la oferta y a la reducción de la demanda, aumentando este último.

Reto 3: Intensificar la sensibilización ciudadana para mejorar la marca a nivel social

El anterior Plan Estratégico 2018-2021 tenía como objetivo el posicionamiento de la marca en la ciudadanía para que UNAD fuera la entidad de referencia en adicciones para la sociedad española. Sin embargo, el conocimiento de la marca UNAD por parte de la ciudadanía previsiblemente es bajo. Así, tenemos el reto de **intensificar las acciones de sensibilización a la ciudadanía** en relación con las adicciones y sus efectos, sin menoscabo del posicionamiento de la marca. En este sentido, es importante buscar un equilibrio en la sensibilización sobre las adicciones con y sin sustancia, trabajando ambas. Asimismo, se puede aumentar la cantidad de materiales producidos, como por ejemplo investigaciones, que contribuyan tanto a la sensibilización como a la incidencia.

Además, UNAD puede reformular el alcance de la marca hacia la ciudadanía acotando los públicos prioritarios. Asimismo, es conveniente avanzar en la medición de los impactos de las acciones de sensibilización, así como en la medición del conocimiento de la marca por parte de los grupos que se establezcan como prioritarios, para redefinir las estrategias de posicionamiento de marca y de sensibilización.

Reto 4: Actualizar y reforzar los principios comunes del modelo de intervención

Existen debates en la red en cuanto al modelo de intervención, que ponen en duda la existencia de un modelo de intervención compartido, mermando la capacidad de la red de posicionar y presentar un modelo de intervención propio. Así, desde UNAD podemos avanzar en los debates sobre la **actualización del modelo de intervención**, reforzando los **principios comunes** del modelo de intervención y valorando la incorporación de las dimensiones necesarias para que sea idóneo a la realidad actual de las adicciones. Esto significa potenciar la experimentación, innovación y la gestión del conocimiento a través de las buenas prácticas externas. Asimismo, se puede avanzar en desarrollar principios comunes para la evaluación y medición del modelo de intervención. Finalmente, en relación con las adicciones sin sustancia, se necesita seguir trabajando para desarrollar métodos de intervención compartidos, generando instrumentos y herramientas comunes.

Reto 5: Profundizar en el enfoque de género en los programas y la intervención

Ha habido un avance significativo en el trabajo e incorporación del enfoque de género en la red. UNAD tiene el reto de seguir profundizando en los próximos años en esta cuestión. Se puede avanzar en un **plan de acción para la incorporación de la perspectiva de género** de forma

transversal y mediante acciones específicas. Con relación a las entidades, es importante seguir desarrollando programas de **formación en enfoque de género a las entidades**.

Una de las limitaciones en este sentido es la dificultad de conseguir financiación pública para esto. Por ello, la red tiene el reto de **fortalecer la incidencia**, a nivel nacional y en los territorios, para que incorporen la perspectiva de género en todos los programas financiados, así como para que financien acciones específicas de formación en género.

Finalmente, sigue habiendo una infrarrepresentación de las mujeres en los servicios de atención y la red debe dar respuesta a ello. Así, es indispensable seguir avanzando en la incorporación de la perspectiva de género en la intervención, para **diseñar programas que incorporen a las mujeres**, y que trabajen asimismo con los hombres en cuestiones de género. En este sentido, es importante seguir generando espacios de debate al interior de la red sobre metodologías de trabajo y compartiendo experiencias punteras de la red en materia de género.

Reto 6: Diversificación y sostenibilidad financiera

Resulta fundamental trabajar en la diversificación de las fuentes de financiación para reducir la actual dependencia casi total de la financiación pública. La red está acostumbrada a recibir fondos públicos y cuesta avanzar en otras formas de financiación. Así, existe margen para explorar posibles vías de financiación privada, como puede ser la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas. En este sentido, la prioridad es proponer **alianzas para acciones conjuntas con las empresas**, para la elaboración de proyectos e iniciativas en las que se aporte valor y se sume.

Para atraer la financiación privada mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas hay que valorar diferentes acciones que UNAD pueda hacer, por ejemplo, la inclusión de un plan propio de RSC que atraiga al sector mercantil hacia la acción social en materia de adicciones. En este sentido, también se puede definir lo que UNAD puede aportar a las empresas en materia de RSC. También es posible abrir el debate en relación con exigir corresponsabilidad a los proveedores de servicios de juegos y otras adicciones para que financien acciones de lucha contra las adicciones.

Además, existe el reto de fomentar la colaboración público-privada. Esto aprovechando las oportunidades que se abren a partir de los fondos europeos Next Generation, en los que la Administración pública delega en el tercer sector diferentes programas, incluidos programas innovadores. Finalmente, es importante profundizar la línea de **acompañamiento a las entidades** en la captación de fondos con vistas a la diversificación de estos. En la red existen un número importante de entidades pequeñas. En este sentido, uno de los retos de UNAD es apoyar a las entidades, especialmente a las pequeñas, para que crezcan y se consoliden.

Reto 7: Impulsar la transformación digital de la red

La digitalización es una herramienta muy importante para ofrecer servicios a las entidades e implicarlas en el trabajo a bajos costes. Así, desde UNAD tenemos el reto de aprovechar la oportunidad que la transformación digital brinda para reforzar nuestros servicios, **desarrollando e implementando nuevos sistemas y herramientas** de trabajo y comunicación con las entidades. Todo ello teniendo en cuenta la posible brecha digital, sin dejar a ninguna entidad

atrás. Para avanzar en el proceso de transformación digital, se necesita seguir apoyando a las entidades en la digitalización.

Finalmente, tenemos una carencia en la recogida de información proveniente de las entidades, que puede en parte subsanarse implementando nuevas herramientas. Desde UNAD podemos también apoyar en materia de digitalización en la intervención (teleasistencia), así como a la gestión de la protección de datos en entornos online. Finalmente, es necesario dotar a las reuniones virtuales de los órganos de gobierno de trascendencia estatutaria.

Reto 8: Mantener la presencia en las redes actuales y poner en marcha alianzas operativas

Hemos avanzado mucho en cuanto a nuestra presencia e influencia en redes y foros. Sin embargo, ahora la red tiene el reto de avanzar hacia el desarrollo de **alianzas más operativas** que permitan realizar acciones concretas con otras entidades en temas en los que tienen intereses compartidos. Por ejemplo, en el acceso al empleo, la salud mental, la vivienda, la violencia de género o la desinstitucionalización, que afecta también a muchas personas con adicciones y a otros muchos colectivos.

Además, en el **Tercer Sector** se está produciendo una tendencia a la **especialización por servicios**. En este sentido, desde UNAD tenemos que realizar un análisis pormenorizado sobre los problemas y las necesidades, para identificar ciertos patrones, con el objetivo de desarrollar acciones conjuntas con otras entidades que den las respuestas necesarias a las necesidades de las personas usuarias. Si UNAD quiere avanzar hacia la especialización por servicios, tenemos que definir cuáles son nuestras **alianzas más estratégicas**.

El trabajo en red sigue siendo un reto también en el movimiento de las adicciones, y en muchos casos existen recelos y lucha por los espacios. Así, se debe potenciar la **colaboración** entre entidades y el trabajo en red, mediante la construcción de alianzas entre las entidades sociales. Por ello, desde UNAD se pueden potenciar iniciativas para desarrollar programas conjuntos, y difundir en la red los ejemplos de buenas prácticas que puedan existir en este sentido.

Reto 9: Potenciar la base social

Tenemos el reto de potenciar la base social, atrayendo a las personas usuarias, familias, personas voluntarias y otras personas. Para ello, hay que potenciar el acercamiento a estos actores, poniéndoles en primer plano y estableciendo medidas de escucha.

Esto se puede realizar a través de una multitud de acciones. Por ejemplo, en el caso de las familias, es posible realizar campañas de sensibilización específicas o un estudio periódico de necesidades. Asimismo, se pueden aumentar la atención directa a las familias. Para ello también es necesario realizar incidencia ante la administración para que en la cartera de servicios estén la atención directa a las familias.

4. Misión, visión y valores

UNAD es la red de atención a las adicciones. Es una red de ONG que interviene en el ámbito de las adicciones con y sin sustancia y de los problemas que derivan de ellas. Engloba en torno a 200 organizaciones que comparten un modelo común integral e integrador, que se centra en la persona y en su identidad singular.

4.1. Misión

UNAD es la Red de Atención a las Adicciones que ofrece servicios de calidad, defiende los derechos y mejora la vida de las personas destinatarias y la de sus familias.

4.2. Visión

UNAD será la red referente en adicciones para la sociedad, se adaptará dando respuesta a las necesidades sociales y a la realidad política, y promoverá personas autónomas de pleno derecho.

4.3. Valores

Los **valores** que definen a la entidad son:

1. **Compromiso:** UNAD es una red de entidades con un alto compromiso de transformación social con la ciudadanía en general, con las personas destinatarias y sus familias en general y con las personas más vulnerables y desfavorecidas en especial.
2. **Participación:** UNAD es una red que cree en la participación como derecho y como valor diferencial en la consecución de los objetivos comunes y por ello, promueve la democracia interna de su movimiento asociativo y anima a la vinculación de la ciudadanía con la causa social del movimiento asociativo.
3. **Adaptación:** UNAD y su red de entidades se adaptan de manera continua a las necesidades sociales, fenómenos emergentes y nuevas demandas de las personas destinatarias para ofrecer respuestas efectivas y estar a la vanguardia de la intervención.
4. **Calidad:** La red UNAD y sus entidades miembros demuestran, ante las entidades financiadoras y la sociedad en general, de resultados medibles y óptimos en la intervención y transparencia en la gestión
5. **Cooperación:** UNAD tiene una amplia cultura de trabajo en red y cooperación con otros agentes públicos y privados del sector y del entorno.

5. Estructura general del Plan

El Plan Estratégico de UNAD 2022-2025 se estructura en metas y objetivos, y se desarrolla en líneas de acción. Se plantea una continuidad las líneas estratégicas respecto al Plan anterior. El nuevo plan se estructura en cinco líneas, manteniendo respecto al plan anterior los principios

transversales de enfoque de género junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se busca tener una estructura continuista respecto al plan anterior, que beneficie la puesta en marcha y consecución del Plan.

En relación con los objetivos, la redacción de estos cambia, para que sean más estratégicos y definan mejor lo que debe realizarse con el fin de alcanzar las metas correspondientes. Los objetivos buscan profundizar en lo que se hizo bien, y completar aquellos objetivos que no pudieron ser culminados durante la vigencia del plan anterior. Por otro lado, se incorporan a este Plan Estratégico nuevos objetivos, con el propósito de afrontar los desafíos y retos que la coyuntura actual plantea a la entidad.

En esta propuesta, el Plan Estratégico de UNAD 2022-2025 se estructura en Líneas, Objetivos y Líneas de actuación.

- **Líneas estratégicas:** se distribuyen según las áreas que tratan (incidencia, intervención, etc.). A cada línea se le asigna una meta, que define el propósito transformador que inspira los objetivos y líneas de actuación que lo integran.
- **Objetivos:** describen los cambios que se quiere conseguir en cada línea. Los objetivos enunciados en cada línea son los medios para conseguir la meta asignada.
- **Líneas de actuación:** Concretan el despliegue del plan estratégico y aglutinan acciones concretas que contribuyen a alcanzar cada objetivo estratégico.



Las cinco líneas estratégicas que estructuran el Plan Estratégico son las siguientes:

- ▶ **Línea sensibilización social:** Se plantea continuar y profundizar el trabajo de sensibilización que realiza UNAD defendiendo los derechos de las personas con adicciones y sus familias, posicionando la causa en la opinión pública y ayudando al reconocimiento de la imagen de la red UNAD como un referente para los grupos de interés.
- ▶ **Línea interlocución e incidencia política:** Se trata de continuar el trabajo de incidencia realizado en los últimos años a nivel nacional, que ha llevado a UNAD a ser un actor de referencia en las políticas de adicciones a nivel estatal. Paralelamente, se pretende reforzar la incidencia a nivel autonómico, apoyando a las entidades de la red, así como potenciar la presencia e incidencia internacional de UNAD.

- ▶ **Línea modelo de intervención y gestión del conocimiento:** Se trata, por un lado, de actualizar el modelo de intervención, reforzando sus principios comunes del mismo. Asimismo, se busca potenciar la mejora continua en intervención social de la red UNAD, mejorando la gestión del conocimiento y promoviendo la innovación. Finalmente, esta línea incorpora en sus objetivos la necesidad de profundizar las alianzas estratégicas y las fórmulas de colaboración con otros agentes del Tercer Sector de Acción Social y otros actores.

- ▶ **Línea fortalecimiento de la red:** Se busca seguir avanzando en el modelo territorial de la red UNAD, fortaleciendo el movimiento asociativo en las diferentes comunidades autónomas, y paralelamente fortaleciendo la imagen de la entidad en los territorios. Otras de las cuestiones claves en esta línea tienen que ver con la digitalización, la capacitación del equipo de la red, el relevo generacional en UNAD y el aumento de la base social.

- ▶ **Línea sostenibilidad económica:** Se pretende avanzar en la diversificación de las fuentes de financiación, incrementando la financiación privada y la proveniente de fondos europeos. Asimismo, se busca apoyar a las entidades en su sostenibilidad.

Además de estas cinco líneas estratégicas, el Plan incluye dos **Principios transversales**, que inciden de forma horizontal en las líneas, objetivos y líneas de acción: el **enfoque de género** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

Eje estratégico	Objetivo estratégico
LÍNEA 1 Sensibilización social	1 Generar conocimiento sobre temas clave en el campo de las adicciones y su prevención que tienen un alto impacto social y sobre los que es fundamental sensibilizar, posicionando la causa y la imagen de entidad de UNAD en sus grupos de interés.
	2 Intensificar la sensibilización sobre determinados tipos de adicciones y su prevención, como aquellas que tienen efectos más graves para las personas y la sociedad y las adicciones emergentes.
LÍNEA 2 Interlocución e incidencia política	3 Incidir en las políticas estatales sobre adicciones y su prevención, estando presentes en los espacios y procesos clave para garantizar que las políticas incorporen los enfoques y demandas de UNAD.
	4 Potenciar la presencia e incidencia internacional participando de manera más activa en los debates de las políticas de adicciones, profundizando en las alianzas estratégicas con otras redes y entidades a nivel internacional.
	5 Apoyar a las entidades de la red para fortalecer la incidencia territorial de UNAD en las políticas de adicciones y su prevención con y sin sustancia, a nivel autonómico, y municipal en ayuntamientos de grandes ciudades.

Eje estratégico	Objetivo estratégico
	6 Profundizar en la manera en la que el movimiento asociativo de UNAD tiene que posicionarse ante las industrias que contribuyen a las adicciones con y sin sustancia.
LÍNEA 3 Modelo de intervención y gestión del conocimiento	7 Actualizar el modelo de intervención y prevención reforzando sus principios comunes en la red UNAD, teniendo un modelo compartido apoyado por todas las entidades.
	8 Potenciar la mejora continua, reforzando la evaluación de procesos, resultados e impactos de la intervención social de la red UNAD, así como sus acciones en prevención
	9 Reforzar la incidencia política en las diferentes Administraciones sobre el modelo de intervención y prevención de la red UNAD.
	10 Profundizar las alianzas estratégicas y las fórmulas de colaboración con agentes del Tercer Sector de Acción Social y otros actores para dar respuestas más adaptadas a las necesidades multidimensionales de las personas con adicciones.
	11 Mejorar la gestión del conocimiento interno en las entidades de la red UNAD promoviendo la innovación.
LÍNEA 4 Fortalecimiento de la red UNAD	12 Promover la vertebración del movimiento asociativo de las adicciones y de la propia red UNAD, fomentando su articulación y ordenación territorial en las Comunidades Autónomas.
	13 Avanzar en el desarrollo de la imagen de entidad de UNAD a nivel autonómico.
	14 Impulsar la transformación digital de la red apoyando a las entidades y evitando la brecha digital.
	15 Capacitar y fortalecer el equipo profesional de la Red UNAD.
	16 Asegurar el relevo generacional en el órgano de gobierno de UNAD.
17 Profundizar en las fórmulas por las cuales se puede reforzar la base social del movimiento asociativo UNAD.	
LÍNEA 5 Sostenibilidad económica de la entidad	18 Diversificar las fuentes de financiación incrementando las alianzas con el sector privado.
	19 Incrementar la financiación de fondos europeos.
	20 Apoyar a las entidades de la red para que incrementen su financiación pública autonómica y municipal, transformando

Eje estratégico	Objetivo estratégico
	el modelo de financiación hacia un modelo de financiación más estable.
21	Apoyar a las entidades miembro de la red UNAD en su eficiencia.

Estos objetivos del plan se enmarcan en tres principios horizontales:

- ▶ Enfoque de género
- ▶ Objetivos de Desarrollo Sostenible

6. Plan Estratégico de UNAD

6.1. Líneas y objetivos

6.1.1. Línea 1: Sensibilización social

Esta línea estratégica aborda la concienciación de la sociedad, en su sentido más amplio, de las problemáticas sociales y familiares asociadas a las adicciones con y sin sustancia, posicionando esta causa en la opinión pública y ayudando al reconocimiento de la imagen de la red UNAD como un referente para los grupos de interés. Para lograr la meta se busca generar un conocimiento especializado que sensibilice sobre la causa de las adicciones posicionando a la imagen de entidad UNAD con un rol de liderazgo, en todos los grupos de interés nacionales y autonómicos.

Meta: UNAD es un actor de referencia en la causa social de las adicciones con y sin sustancia, defendiendo los derechos de las personas con adicciones y sus familias, y es reconocida como tal por los grupos de interés nacionales y autonómicos.

Objetivo 1.1. Generar conocimiento sobre temas clave en el campo de las adicciones y su prevención que tienen un alto impacto social y sobre los que es fundamental sensibilizar, posicionando la causa y la imagen de entidad de UNAD en sus grupos de interés.

La generación de conocimiento es una cuestión clave a la hora de sensibilizar y situarse como un actor central para los grupos de interés en materia de adicciones. Este objetivo busca la generación de impactos mediante la divulgación de conocimiento sobre temas clave que contribuyan a la sensibilización, así como al posicionamiento de la causa y marca de UNAD en los grupos de interés nacionales y autonómicos.

Esta sensibilización mediante el conocimiento para el posicionamiento de la causa y de la marca UNAD, se abordará poniendo en la agenda pública las cuestiones relevantes en adicciones consideradas como estratégicas en cada momento, así como aprovechando aquellos temas que están en el debate público y son de interés general. La producción de conocimiento se

contempla además en cooperación con otros actores tales como universidades, entidades del tercer sector, administraciones públicas, etc.

Líneas de acción:

1. Realización del estudio anual sobre el perfil de las personas atendidas en la red UNAD.
2. Desarrollo y difusión de estudios de investigación temáticos de interés social.
3. Generación de alianzas con universidades y otros actores para investigaciones de alto impacto social.
4. Participación en foros de análisis sobre el impacto social de las adicciones.

Indicadores:

- Número de estudios realizados.
- Métricas de impacto de los estudios en medios de comunicación.
- Número de acciones realizadas en conjunto con otros actores.
- Número de actores con los que se realiza acciones en conjunto.

Objetivo 1.2. Intensificar la sensibilización sobre determinados tipos de adicciones y su prevención, como aquellas que tienen efectos más graves para las personas y la sociedad y las adicciones emergentes.

Por lo general, parece que la causa de las adicciones no está bien posicionada en el imaginario colectivo de la ciudadanía como un problema social de primer nivel, por no ser percibida como un riesgo social evidente. En este sentido, se debe intensificar la sensibilización sobre aquellas adicciones que tienen efectos más graves para las personas y la sociedad.

Además, existen nuevos retos como la aparición de nuevas sustancias adictivas o las adicciones sin sustancia que abren la oportunidad de sensibilizar a la ciudadanía y otros grupos de interés, y sobre las que todavía no hay toma de conciencia. Este es un punto importante en el que se observa que existe un vacío y que por lo tanto se identifica como una oportunidad para UNAD en el que la red adquiera una posición de liderazgo.

Con este objetivo se pretende que UNAD continúe con las acciones de sensibilización con un sentido más estratégico con segmentación por públicos destinatarios de estas acciones, canales de comunicación y adicción con y sin sustancia sobre las que se quiere sensibilizar. Este objetivo contribuye al posicionamiento de la causa de las adicciones y de la marca UNAD.

Líneas de acción:

1. Desarrollo de una estrategia de comunicación para la sensibilización a medio-largo plazo, segmentado por públicos y canales e incluyendo Redes Sociales.
2. Realización de acciones y campañas de prevención y sensibilización sobre los efectos graves de las adicciones en las personas y en la sociedad, las adicciones emergentes.
3. Establecimiento de alianzas con agentes clave (agencias de publicidad, medios de comunicación, entidades sociales...) para la sensibilización social de las adicciones y su prevención.
4. Visibilización de las problemáticas personales y sociales de las adicciones.
5. Medición de las acciones de sensibilización que permitan conocer la repercusión de las campañas.

Indicadores:

- Diseño de la estrategia de sensibilización (si/no).
- Número de campañas de sensibilización.
- Número alianzas con agencias de comunicación y medios para la sensibilización.
- Número de personas usuarias participantes en acciones de sensibilización.
- Número de acciones de sensibilización con personas usuarias.
- Métricas de impacto de las acciones de sensibilización en medios de comunicación.

6.1.2. Línea 2: Interlocución e incidencia política

El eje de incidencia continúa con la estrategia de UNAD realizada en los últimos años en esta materia. El posicionamiento de UNAD como actor de referencia para las políticas de adicciones a nivel nacional es notable. En este eje se pretende potenciar el trabajo de incidencia que ya se hace, reforzando especialmente la incidencia a nivel autonómico para lo cual es necesario un incrementando del apoyo a las entidades de la red para realizar esta incidencia de manera coordinada en los territorios.

Meta: UNAD es el interlocutor principal de entidades sociales de adicciones en las administraciones públicas a nivel estatal aportando propuestas políticas, datos y contenidos técnicos especializados, defendiendo la visión de derechos y el enfoque de intervención de la red. UNAD es un actor influyente en la elaboración de políticas públicas sobre adicciones, trabajando su incidencia tanto por sí sola como en colaboración con otras entidades del tercer sector de acción social. Además, la red, a través de sus entidades, realiza incidencia a nivel autonómico y local bajo el marco y nombre de UNAD. Asimismo, realiza un trabajo de incidencia selectivo a nivel europeo e internacional, participando de manera estratégica en los debates internacionales sobre políticas de adicciones.

Objetivo 2.1. Incidir en las políticas estatales sobre adicciones y su prevención, estando presentes en los espacios y procesos clave para garantizar que las políticas incorporen los enfoques y demandas de UNAD.

Del trabajo de incidencia política de UNAD realizado en los últimos años destaca especialmente la posición de relevancia que tiene la entidad a nivel de la Administración General del Estado. El propósito de las líneas de actuación incluidas en este objetivo será continuar este trabajo, centrándose en aquellos espacios en que la entidad pueda conseguir un mayor altavoz e incidencia. UNAD debe monitorizar el debate público sobre adicciones y situarse en él con un discurso propio que resalte los cuestiones y enfoques que entidad considera centrales.

Líneas de acción:

1. Elaboración de planes de incidencia anuales que contemplen los objetivos estratégicos de incidencia estatal y autonómico y los resultados esperados.
2. Participación en los espacios claves de interlocución, debate, consultivos y de decisión sobre las políticas públicas en materia de adicciones.
3. Desarrollo y difusión de posicionamientos políticos sobre los temas de interés en la agenda y debate público.
4. Presentación de propuestas en los proyectos normativos.

Indicadores:

- Elaboración de planes de incidencia anuales (sí/no)
- Número de foros, ponencias, etc. en los que se participa
- Número de reuniones con administración estatal
- Número de reuniones con administraciones autonómicas
- Número de comunicados emitidos sobre posicionamiento político
- Número de procesos normativos en que se presentan propuestas

Objetivo 2.2. Potenciar la presencia e incidencia internacional participando de manera más activa en los debates de las políticas de adicciones, profundizando en las alianzas estratégicas con otras redes y entidades a nivel internacional.

Una de las cuestiones que aparecen en el diagnóstico es la importancia insuficiente que muchas entidades de la red dan al trabajo internacional, por la dificultad de visualizar la conexión entre las políticas internacionales y nacionales. Sin embargo, la red está presente en espacios y debates internacionales clave sobre políticas de adicciones. El objetivo busca reforzar el trabajo internacional en Europa, América Latina y Naciones Unidas haciendo que éste sea muy estratégico, apoyándose en el trabajo conjunto con otras entidades y redes del tercer sector presentes a nivel internacional.

Líneas de acción:

1. Impulso de las alianzas con otras entidades del tercer sector social para la incidencia internacional.
2. Participación en las redes, espacios claves de interlocución y debate a nivel internacional.
3. Refuerzo de la comunicación en las entidades de la red UNAD sobre la importancia y logros del trabajo de incidencia internacional.

Indicadores:

- Número de entidades sociales con alianzas en incidencia internacional.
- Número de reuniones internacionales en las que se participa.
- Número de redes y plataformas internacionales en los que se participa.

Objetivo 2.3. Apoyar a las entidades de la red para fortalecer la incidencia territorial de UNAD en las políticas de adicciones y prevención con y sin sustancia, a nivel autonómico, y municipal en ayuntamientos de grandes ciudades.

El trabajo de incidencia política de UNAD está enfocado prioritariamente en la Administración General del Estado, valorando el balance de los impactos producidos en los últimos años como muy satisfactorios y exitosos. Por otro lado, la red tiene dificultades para desarrollar su trabajo de incidencia política bajo el paraguas y nombre de UNAD en las administraciones autonómicas y municipales. Así, una de las cuestiones prioritarias de la red será mejorar la incidencia bajo el marco y nombre de UNAD a nivel autonómico y en ayuntamientos de grandes ciudades. UNAD debe intensificar el apoyo a las federaciones y/o entidades de la red para realizar esta incidencia de manera conjunta y coordinada, adaptando la incidencia política a la realidad de cada territorio, tanto autonómico con municipal en grandes ciudades, favoreciendo que esta incidencia se realice en representación de la red y con el nombre de UNAD. Una de las líneas para fortalecer la incidencia territorial, es reforzar el desarrollo de herramientas e instrumentos

destinados a la interlocución con los actores clave a nivel territorial, como informes u otro tipo de materiales de incidencia temáticos.

Líneas de acción:

1. Establecimiento de pautas marco de incidencia política y directrices de portavocía en asuntos clave a nivel municipal y autonómico.
2. Establecimiento de propuestas concretas aplicables a nivel municipal y autonómico, en el que se contemplen las necesidades y propuestas desde el tejido asociativo.
3. Capacitación de las entidades de la red para la incidencia en los territorios.
4. Movilización de las entidades de la red para actuar en incidencia de manera coordinada bajo el nombre de UNAD.
5. Diseño y elaborar herramientas e instrumentos que sean soporte para la interlocución y la incidencia

Indicadores:

- Documento de propuestas concretas aplicables en todo el territorio estatal (si/no).
- Documento de pautas marco y portavocía aplicable en los territorios (si/no).
- Número de acciones de capacitación en incidencia en las entidades de la red.
- Número de acciones de incidencia política a escala municipal y autonómica.
- Número de entidades de la red que realizan acciones de incidencia bajo el nombre de UNAD.
- Número de documentos y herramientas de incidencia desarrollados.

Objetivo 2.4. Profundizar en la manera en la que el movimiento asociativo de UNAD tiene que posicionarse ante las industrias que contribuyen a las adicciones con y sin sustancia.

Varias de las adicciones con sustancia, y la totalidad de las adicciones sin sustancia, son consecuencia del consumo provocado por actividades industriales reconocidas legalmente a nivel nacional e internacional. La legalidad de estas industrias no debería eximir de su responsabilidad en las consecuencias personales y sociales derivadas del consumo de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Las industrias son por lo tanto actores clave en relación con las adicciones. Por ello UNAD necesita reflexionar sobre cuál tiene que ser el posicionamiento y actuación de las entidades de la red en relación con estas industrias.

Líneas de acción:

1. Puesta en marcha de un proceso de debate interno sobre el posicionamiento de UNAD con la industria.
2. Desarrollo de un proceso de consulta a la red en relación con el posicionamiento con la industria.

Indicadores:

- Hoja de ruta sobre el proceso de debate y reflexión interna sobre el posicionamiento de UNAD con la industria (sí/no).
- Número de reuniones internas formales realizadas sobre el posicionamiento de UNAD para con la industria.
- Número de entidades de la red que participan en la reflexión del posicionamiento con la industria.

6.1.3. Línea 3: Modelo de intervención y gestión del conocimiento

En esta línea se incluyen los objetivos que tienen que ver con el modelo de intervención biopsicosocial de UNAD en materia de adicciones. Este tiene que ser actualizado para incorporar nuevas dimensiones y para reforzar los principios comunes del modelo en las entidades que conforma la red UNAD. Además, se debe profundizar en el desarrollo de un modelo compartido para las nuevas adicciones sin sustancia. Otra de las cuestiones que contempla esta línea es avanzar en la evaluación de las acciones con el objeto de demostrar los resultados y medir los impactos, que contribuirá tanto el trabajo de incidencia como el desarrollo de mejoras en la intervención. Se trata de una exigencia cada vez más intensa de las administraciones públicas al igual que una necesidad para mejorar e innovar de manera continua. En este sentido se propone que la red ponga especial énfasis en adoptar un enfoque de trabajo donde la innovación tenga papel importante. Además, se debe continuar y profundizar los grandes avances que ha habido en la red en materia del enfoque de género en los últimos años. Finalmente se debe incrementar la gestión del conocimiento al interior de la red mediante, entre otras, las comisiones de trabajo o el intercambio de buenas prácticas que permita la transferencia de unas entidades a otras de la red.

Meta: UNAD ha profundizado su modelo de intervención adaptándolo al nuevo contexto y circunstancias e incorporando las dimensiones necesarias para que sea idóneo a la realidad actual de las adicciones. Nuestro modelo se define como un modelo integral/biopsicosocial centrado en la persona, un modelo integrado cuya estrategia es el trabajo en red, y un modelo integrador/comunitario que pretende el desarrollo de la persona en la comunidad. UNAD tiene por lo tanto un modelo de intervención puntero con un valor diferencial propio, con unos principios comunes entre todas las entidades de la red, que destaca por su enfoque ético, su enfoque en la innovación y la perspectiva de género. Las entidades miembros de UNAD obtienen un alto valor añadido a través de la difusión del conocimiento e intercambio con el resto de las entidades de la red que les permite actualizarse e innovar de manera continua.

Objetivo 3.1. Actualizar el modelo de intervención y prevención reforzando sus principios comunes en la red UNAD, teniendo un modelo compartido apoyado por todas las entidades.

El modelo de UNAD se define como un modelo integral/biopsicosocial centrado en la persona, un modelo integrado cuya estrategia es el trabajo en red, y un modelo integrador/comunitario que pretende el desarrollo de la persona en la comunidad. Sin embargo, existen algunos debates entre las entidades de la red UNAD en relación con la definición del modelo de intervención biopsicosocial. Estos debates tienen que ver con la ampliación de perspectivas al modelo de intervención actual, incluyendo asimismo la perspectiva de género y el enfoque interseccional. Este objetivo busca, a través de un proceso participativo al interior de la red, actualizar el modelo de intervención mediante la revisión de los fundamentos teóricos del modelo, introduciendo aquellos elementos que sean necesarios y consensuando la terminología para lograr una definición conjunta compartida, actualizada y consensuada. Además de acordar también las condiciones mínimas que debe tener la intervención dentro del modelo. Para todo esto, se necesita actualizar y consensuar previamente el marco teórico de las adicciones.

Además, el modelo de intervención de las adicciones sin sustancia todavía no está homogeneizado. Por consiguiente, también se incluye el objetivo de desarrollar un modelo de atención compartido en relación con las nuevas adicciones sin sustancia, incorporando procedimientos, instrumentos y herramientas comunes para las entidades miembros de la red. Se trata de lograr que UNAD tenga un modelo compartido en relación con las adicciones sin sustancia.

Líneas de acción:

1. Revisión del marco teórico de las adicciones, a través de un proceso de debate interno participado por las entidades de la red UNAD.
2. Actualización del modelo de intervención sobre la base de la revisión del marco teórico, participado por las entidades de la red UNAD.
3. Desarrollo del modelo de prevención comunitaria.
4. Difusión interna del nuevo modelo de intervención de UNAD.
5. Desarrollo de herramientas y procedimientos clave para la implantación en la red del nuevo modelo de intervención UNAD.

Indicadores:

- Número de acciones internas realizadas para la revisión del marco teórico de intervención.
- Documento sobre la revisión del marco teórico del modelo de intervención (si/no).
- Número de acciones internas realizadas para la revisión del modelo de intervención UNAD.
- Documento sobre la revisión del modelo de intervención UNAD (si/no).
- Documento de desarrollo del modelo de prevención comunitaria (si/no).
- Número de acciones de difusión interna para del modelo de intervención UNAD.
- Número de herramientas y procedimientos para la implantación en la red del nuevo modelo de intervención.

Objetivo 3.2. Potenciar la mejora continua, reforzando la evaluación de procesos, resultados e impactos de la intervención social de la red UNAD, así como sus acciones en prevención.

Una de las cuestiones que representa una dificultad especial es la evaluación de las acciones que se llevan a cabo, permitiendo medir los impactos. Esto da credibilidad a la hora de defender el modelo de intervención y el trabajo en general que se realiza como red. En este sentido, este objetivo plantea avanzar en desarrollar principios comunes para la evaluación y medición de impacto. Para ello, es interesante seguir creando alianzas con universidades, el sector de la salud y otras entidades que están haciendo intervención comunitaria, rehabilitación y reinserción para fortalecer la evaluación de resultados. Un punto importante debido a la importancia creciente que está tomando para las administraciones públicas es relacionada a la medición de los resultados de las acciones de prevención. En este sentido, UNAD debe facilitar la puesta en común de las acciones de prevención que se realizan al interior de la red de cara a lograr actuaciones más homogéneas y avanzar en la medición del impacto de estas.

Líneas de acción:

1. Desarrollo de principios comunes consensuados en las entidades de la red para la evaluación y medición de la intervención de UNAD, incluyendo la prevención.

2. Elaboración de una guía interna sobre evaluación y medición de impacto.
3. Implantación de la evaluación en proyectos relevantes.
4. Puesta en marcha de alianzas estratégicas con actores que tienen experiencia en evaluación.

Indicadores:

- Número de encuentros con las entidades de la red para consensuar principios comunes de la evaluación de la intervención.
- Guía interna de evaluación de la intervención (si/no).
- Número de proyectos de intervención que incluyen la evaluación de este.
- Número de actores con alianzas para el desarrollo de procedimientos de evaluación de la intervención en UNAD.

Objetivo 3.3. Reforzar la incidencia política en las diferentes Administraciones sobre el modelo de intervención y prevención de la red UNAD.

Este objetivo pretende incidir ante las administraciones públicas de manera especial en algunos aspectos muy concretos que tienen que ver con el modelo de intervención y el enfoque de este. Actualmente, existen diferentes enfoques por parte de las diferentes administraciones autonómicas. A pesar de que todas las CCAA emplean el modelo biopsicosocial, en la práctica algunas de ellas no lo emplean, optando por la psiquiatrización del modelo de las adicciones. Por ello, UNAD ha de reforzar la incidencia en los diferentes niveles y administraciones para asegurar que las administraciones públicas utilizan el modelo biopsicosocial, incorporando los enfoques éticos, comunitarios, y de género que defiende y practica la red. Además, la incidencia en cuestiones como el modelo de prevención comunitaria, los fondos para la prevención, los enfoques de atención, o la respuesta y la atención a las nuevas adicciones sin sustancia es fundamental. En la medida en que se cuente con un plan y objetivos de trabajo sobre estos temas UNAD podrá dar mayor coherencia e impulso a la incidencia ante las administraciones públicas de los diferentes niveles.

Líneas de acción:

1. Establecimiento de un plan de incidencia específico sobre el modelo de intervención y prevención, que incluye incidencia en los diferentes niveles territoriales.
2. Capacitación de las entidades de la red UNAD para el desarrollo de la incidencia sobre el modelo de intervención y prevención a nivel autonómico y municipal
3. Realización de incidencia sobre el modelo de intervención y prevención de manera coordinada entre las entidades de la red UNAD.

Indicadores:

- Plan de incidencia sobre el modelo de intervención (si/no).
- Número de acciones para la capacitación de las entidades de la red UNAD para la incidencia sobre el modelo de intervención.
- Número de acciones de incidencia sobre el modelo de intervención en las administraciones públicas.
- Número de acciones de incidencia específicas sobre prevención

Objetivo 3.4. Profundizar las alianzas estratégicas y las fórmulas de colaboración con agentes del Tercer Sector de Acción Social y otros actores para dar respuestas más adaptadas a las necesidades multidimensionales de las personas con adicciones.

Una fortaleza de UNAD es su capacidad de forjar alianzas y trabajar en red con otras entidades del Tercer Sector. La colaboración con otros agentes es un recurso muy valioso para la entidad, ya que le permite multiplicar el impacto del trabajo realizado y alcanzar resultados que por sí sola no alcanzaría. Por ello, en los próximos años UNAD quiere aumentar su colaboración con otras entidades del Tercer Sector, así como con otros actores buscando fórmulas de colaboración y sinergias.

Esta búsqueda de alianzas en el Tercer Sector deberá estar alineada con los objetivos de UNAD identificando las alianzas que se identifiquen como de mayor valor para la entidad, en cuanto su capacidad de generar impacto en la intervención y en la prevención social de las adicciones.

Líneas de acción:

1. Elaboración y puesta en marcha una hoja de ruta de alianzas basada en criterios éticos y de valor.
2. Elaboración de un mapa de necesidades de la red y un mapa de potenciales alianzas, identificando los servicios complementarios a personas usuarias que la red necesita provistos por otras entidades y actores.
3. Creación de sinergias con otras entidades de adicciones fuera del movimiento UNAD.
4. Diseño conjunto de acciones de intervención junto a las entidades con las que se formen alianzas.

Indicadores:

- Hoja de ruta de alianzas para la intervención social (si/no).
- Elaboración del mapa de necesidades y alianzas (si/no).
- Número de alianzas con otras entidades de adicciones fuera del movimiento UNAD.
- Número de acciones de intervención social en conjunto con otras entidades.

Objetivo 3.5. Mejorar la gestión del conocimiento interno en las entidades de la red UNAD promoviendo la innovación.

La gestión del conocimiento es una de las fortalezas de UNAD. La entidad dispone de diferentes espacios y herramientas de comunicación interna que sirven para socializar y poner en común el conocimiento al interior de la red. Este objetivo plantea profundizar en la gestión del conocimiento en los próximos años, promoviendo la innovación y buscando fórmulas que hagan que la transmisión y transferencia del conocimiento se haga lo más rápida posible poniendo énfasis en aquellas cuestiones más relevantes para UNAD y que están relacionados con otros objetivos estratégicos (modelo de intervención, adicciones sin sustancia, coordinación con otras entidades, prácticas sobre prevención, etc.). Además, se debe profundizar en la creación de espacios de intercambio de prácticas entre entidades de los diferentes territorios.

La red tiene asimismo como objetivo fortalecer el componente de innovación en sus intervenciones. UNAD debe jugar un papel de impulsor y facilitador de los aspectos de innovación, apoyando a todas las entidades de la red para que desarrollen acciones innovadoras. Esto significa potenciar la experimentación, y la gestión del conocimiento. Además, los modelos

de intervención requieren ir mejorando y actualizando sobre la base de los avances científicos, nuevos descubrimientos y enfoques que se pueden ir incorporando y redefiniendo el modelo de intervención.

Líneas de acción:

1. Definición del concepto de innovación en UNAD.
2. Realización de encuentros entre entidades UNAD sobre casos que se consideran buenas prácticas teniendo especialmente en cuenta el componente de innovación social.
3. Refuerzo de la comunicación interna, seleccionando la información relevante a compartir.
4. Potenciación del uso de herramientas innovadoras de intervención social.
5. Seguimiento a los avances científicos y técnicos (publicaciones científicas, resultados proyectos, etc.) y difusión al interior de la red de estos para avanzar en la intervención y la prevención, basándose en evidencias científicas.

Indicadores:

- Documento de definición del concepto de innovación en UNAD (sí/no)
- Número de encuentros sobre buenas prácticas e/o innovación.
- Número de espacios intraterritoriales entre las entidades de la red de intercambio de información.
- Valoración de las entidades de la red UNAD sobre la comunicación interna.

6.1.4. Línea 4: Fortalecimiento de la red UNAD

Esta línea se refiere al fortalecimiento interno de la red, incluyendo un objetivo central para los próximos cuatro años que está relacionado con el modelo territorial y con el fortalecimiento del movimiento asociativo en las diferentes comunidades autónomas. Otra de las cuestiones clave para los próximos años es como avanzar en la transformación digital de la entidad. Por un lado, desarrollando sistemas de trabajo digitales en el equipo técnico y en la propia red, y por otro lado apoyando a las entidades en sus procesos de transformación digital. El desarrollo de la estrategia va a requerir un equipo altamente cualificado y especializado en algunas cuestiones clave. Además, UNAD va a experimentar un relevo generacional importante en los próximos años y necesita de personas jóvenes implicadas que asuman responsabilidades en los órganos de Gobierno. Finalmente, es importante buscar fórmulas que permitan aumentar la base social del movimiento.

Meta: UNAD es una red fuerte y cohesionada que actúa de manera coordinada gracias a su modelo flexible y adaptado a las necesidades de cada territorio. La entidad se caracteriza por tener sistemas de trabajo y organización que usan de manera eficiente las nuevas tecnologías. UNAD es una red dinámica donde las personas jóvenes se involucran y tienen voz en la organización, y donde se buscan fórmulas para fortalecer y aumentar la base social del movimiento asociativo.

Objetivo 4.1. Promover la vertebración del movimiento asociativo de las adicciones y de la propia red UNAD, fomentando su articulación y ordenación territorial en las Comunidades Autónomas.

Esta es una cuestión central para el posicionamiento de UNAD, su crecimiento y sostenibilidad. Un buen posicionamiento en los territorios es clave para la incidencia, la sensibilización, la marca y la financiación. Este objetivo está encaminado a ganar influencia y posicionamiento en las CCAA, a la vez que da coherencia y eficiencia al modelo territorial de la red en base a criterios comunes de las entidades miembro. Se trata de desarrollar el tejido asociativo en cada CCAA consiguiendo que las entidades trabajen de modo coordinado tanto en el desarrollo de los servicios como en la interlocución con la administración bajo el marco y la marca de UNAD.

UNAD debe fortalecer la cooperación de sus entidades miembro en los territorios e impulsar la presencia de formas de organización formales en las Comunidades Autónomas bajo el paraguas de UNAD, adaptándose a las demandas, necesidades y potencialidades de cada CCAA.

Líneas de acción:

1. Mejora del conocimiento de las características (estructura, organización, actividades) de las entidades que conforma la red UNAD.
2. Promoción de espacios de participación de las entidades de la red UNAD para el fomento de la articulación territorial del tejido asociativo.
3. Definición de la forma jurídica adecuada de las vocalías autonómicas, para ganar presencia en los territorios.

Indicadores:

- Número de encuentros y acciones para la vertebración territorial.
- Documento de definición de forma jurídica adecuada en las vocalías autonómicas (si/no)

Objetivo 4.2. Avanzar en el desarrollo de la imagen de entidad de UNAD a nivel autonómico.

UNAD necesita avanzar en el posicionamiento de la imagen de entidad de a nivel autonómico. Para aumentar el conocimiento de UNAD en los grupos de interés de los diferentes territorios es necesario aumentar y desarrollar el uso de la marca UNAD en las Comunidades Autónomas. Este objetivo, junto con la vertebración del movimiento, facilita el trabajo de incidencia en las CCAA, por ejemplo, para buscar formas de financiación más estables, tal como se establece en otros objetivos.

Para ello, se debe avanzar en el uso de la marca de UNAD por parte de las Federaciones y entidades de la red, haciendo que estas usen cada vez más la marca UNAD. Además, se necesitan desarrollar procedimientos para el uso de la marca y mostrar a las entidades las propuestas de valor que el uso de la marca UNAD ofrece.

Líneas de acción:

1. Favorecer la incorporación del nombre de UNAD por parte de Federaciones y entidades de la red en su denominación.

2. Realización de una propuesta de valor para las entidades mostrando los beneficios en el uso de la marca UNAD.
3. Desarrollo de protocolos para el uso de la marca a nivel territorial.

Indicadores:

- Número entidades de la red que incorporan el nombre de UNAD en su denominación.
- Documento de propuesta de valor del uso de la imagen de marca UNAD para las entidades de la red (si/no).
- Protocolos para el uso de la marca (sí/no).

Objetivo 4.3. Impulsar la transformación digital de la red apoyando a las entidades y evitando la brecha digital.

El proceso de digitalización al interior de UNAD empezó hace varios años y se ha acelerado a raíz de la pandemia. Aun así, es todavía incipiente. Este objetivo da respuesta a una necesidad fundamental para la entidad como es la digitalización tanto de la propia UNAD como de las entidades miembro. La transformación digital representará una mejora cualitativa y cuantitativa para la eficiencia y eficacia de la red.

Esto requiere, en primer lugar, la elaboración de un plan de digitalización que establezca los sistemas y herramientas de trabajo que sistematice los procesos, y dé recomendaciones en relación con el proceso de innovación constante que la digitalización requiere. Esto implicará la adopción de nuevas herramientas que pueden servir, entre otros, para mejorar la comunicación y participación interna, la recogida de datos (con un nuevo CRM), y los espacios virtuales de trabajo colaborativos.

En segundo lugar, implica que UNAD apoye a las entidades en sus procesos de digitalización, a través de diferentes acciones formativas y de asesoramiento en relación con prácticas y herramientas. Además, las entidades tienen que ir incorporando paulatinamente las tecnologías digitales en sus procesos de intervención. UNAD puede apoyar asimismo en estos procesos.

Líneas de acción:

1. Elaboración de un plan y hoja de ruta en transformación digital, que establezca los sistemas y herramientas de trabajo, sistematice procesos y dé recomendaciones.
2. Impulsar la eficiencia de las entidades de la red desarrollo herramientas digitales a tal efecto.
3. Capacitación a las entidades en competencias digitales, a través de formaciones y asesoramiento.

Indicadores:

- Plan de digitalización (si/no).
- Número de herramientas digitales a disposición de las entidades de la red.
- Número de acciones de capacitación digital de las entidades de la red.

Objetivo 4.4. Capacitar y fortalecer el equipo profesional de la Red UNAD.

Para dar respuesta a los cambios en los modelos, enfoques, herramientas de trabajo, necesidades de los usuarios, demandas de las Administraciones, etc., se necesita un equipo

profesional de la Red UNAD altamente preparado y en formación continua. Con el fin de apoyar este objetivo, UNAD debe capacitar y fortalecer el equipo profesional de la Red, a través de la formación y especialización de este. UNAD debe aprovechar el conocimiento generado a través de su actividad - relacionado con la innovación, herramientas, conocimiento especializado en determinados temas, etc. - para formar al equipo de la Red.

Líneas de acción:

1. Capacitación en competencias técnicas del equipo profesional de la Red UNAD
2. Capacitación en competencias transversales del equipo profesional de la Red UNAD
3. Apoyo a las entidades de la red en la atracción y gestión del talento

Indicadores:

- Número de acciones de capacitación a los profesionales de la Red UNAD
- Valoración de las acciones formativas a los profesionales

Objetivo 4.5. Asegurar el relevo generacional en el órgano de gobierno de UNAD.

El relevo generacional en el órgano de gobierno de UNAD no se está asegurado para los próximos años, observando dificultades para que las personas jóvenes de las entidades continúen o se sumen a tareas y puestos de responsabilidad.

Este objetivo busca atraer el talento de las personas más jóvenes logrando su participación y compromiso. Para ello se puede aprovechar la oportunidad que se presentará en los próximos años, con la jubilación de muchas de las personas impulsoras de la red, para realizar un relevo generacional en el órgano de gobierno de UNAD.

Líneas de acción:

1. Desarrollo una hoja de ruta para la capacitación y empoderamiento de las personas jóvenes.
2. Fortalecimiento de la comisión de jóvenes.
3. Impulso de la participación y relevancia de los jóvenes, dando más responsabilidad y espacios de liderazgo a las personas jóvenes dentro del órgano de gobierno.

Indicadores:

- Hoja de ruta de empoderamiento joven (si/no).
- Número de personas en la comisión de jóvenes.
- Número de propuestas y acciones de la comisión de jóvenes.
- Número de jóvenes en el órgano de gobierno.

Objetivo 4.6. Profundizar en las fórmulas por las cuales se puede reforzar la base social del movimiento asociativo UNAD.

UNAD tiene el reto de potenciar la base social, atrayendo e involucrando a las personas usuarias, familias y personas voluntarias. Para ello, habría que explorar maneras en las que potenciar el acercamiento a estos actores, poniéndoles en primer plano y estableciendo medidas de escucha. El objetivo es profundizar en las diferentes fórmulas para atraer a los diferentes grupos, como

familias, personas usuarias, personas exusuarias, etc. Además, se pretende lograr la participación de personas voluntarias en las entidades de la red.

Líneas de acción:

1. Desarrollo de una hoja de ruta para incrementar la base social, analizando fórmulas específicas para cada grupo
2. Realización de un estudio específico de necesidades y expectativas por perfiles (familias, personas exusuarias, etc.)
3. Establecimiento de alianzas con entidades del sector social para fomentar un voluntariado en la causa de las adicciones duradero y comprometido.

Indicadores:

- Hoja de ruta para el incremento de la base social (si/no).
- Estudio de necesidades por perfiles de la base social (si/no).
- Número de alianzas para el fomento del voluntariado.
- Variación del volumen de voluntariado de la red UNAD.

6.1.5. Línea 5: Sostenibilidad económica de la entidad

Mediante este eje se afronta el reto de la sostenibilidad financiera de UNAD. Para lograr la sostenibilidad es necesario diversificar las fuentes de financiación de la entidad, por lo que es importante comenzar a lograr financiación privada a través de diferentes medios. Además, es importante profundizar el apoyo a las entidades miembros para incrementar la financiación que las entidades consiguen de las administraciones autonómicas y municipales, así como la adquisición de compromisos de las administraciones para la estabilidad financiera con las entidades de la red, yendo hacia formas de financiación más estables y mejorando la calidad de esta financiación. Junto a ello, desde UNAD también se quiere aprovechar la oportunidad para tener acceso a fondos de la Unión Europea, tanto por el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, como de los Fondos Estructurales.

Meta: UNAD es una organización sostenible financieramente, que cuenta con unas entidades fuertes y consolidadas, y con unas fuentes de financiación más estables y lo suficientemente diversificadas como para poder hacer frente sin excesivas consecuencias momentos de crisis económica y recortes del gasto público en España. UNAD apoya a las entidades en la búsqueda de financiación de calidad, para que esta sea estable, a medio plazo y continuada.

Objetivo 5.1: Diversificar las fuentes de financiación incrementando las alianzas con el sector privado.

Diversificar las fuentes de financiación ayuda a minimizar los riesgos, contribuye a la sostenibilidad en el medio y largo plazo y puede dotar de mayor flexibilidad a la red a la hora de elaborar proyectos. Este objetivo busca lograr una mayor diversificación de las fuentes de financiación, logrando financiación privada, para reducir la actual dependencia casi total de la financiación pública. Se trata de un objetivo que se le quiere dar un mayor impulso respecto al Plan anterior, desarrollando estrategias y acciones que logren atraer financiación privada para la red. Para ello, la prioridad es proponer alianzas para acciones conjuntas con las empresas

(generalmente ajenas a la industria causante de las adicciones), para la elaboración de proyectos e iniciativas en las que se aporte valor y se sume. Esto puede realizarse a través de diferentes modalidades, como a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Para ello, se debe ser proactivos en buscar interlocución y colaboración con el sector privado y realizar algunas acciones como pueden ser mostrar qué servicios y acciones se pueden realizar de manera conjunta con la red.

Líneas de acción:

1. Elaboración una hoja de ruta para la captación de fondos privados y propios.
2. Creación de una comisión sobre captación de fondos
3. Realización de campañas de captación de fondos dirigido a la ciudadanía.
4. Establecimiento de colaboraciones y alianzas con el sector mercantil alineados con la misión y valores de la entidad

Otros indicadores: porcentaje de ingresos de UNAD procedente de financiación privada

Indicadores:

- Proporción de ingresos privados y propios.
- Numero de campañas de captación de fondos particulares.
- Hoja de ruta de financiación privada (si/no).
- Número de empresas mercantiles colaboradoras.

Objetivo 5.2. Incrementar la financiación de fondos europeos.

Existe una oportunidad en relación con la financiación a través de fondos europeos. En este sentido UNAD tiene que aprovechar la estrategia de posicionamiento en los fondos Next Generation (Mecanismo de Recuperación y Resiliencia), y en los Fondos Estructurales para incrementar la financiación en los años de duración del Futuro Plan estratégico. Así, es clave el fortalecer las alianzas estratégicas y el componente de innovación de los proyectos y acciones de la red.

Líneas de acción:

1. Participación en convocatorias de fondos europeos para captar fondos y recursos de la Unión Europea.
2. Búsqueda de alianzas estratégicas para el acceso a fondos europeos
3. Capacitación del personal técnico para la presentación de convocatorias de fondos europeos.

Indicadores:

- Número de proyectos presentados en convocatorias europeas.
- Número de acciones de capacitación en fondos europeos.

Objetivo 5.3. Apoyar a las entidades de la red para que incrementen su financiación pública autonómica y municipal, transformando el modelo de financiación hacia un modelo de financiación más estable.

UNAD ha conseguido en los últimos años mantener e incluso incrementar la financiación de sus principales financiadores de la Administración General del Estado. En relación con la sostenibilidad de las entidades miembro, es importante que UNAD apoye a sus entidades con vistas a, por un lado, incrementar la financiación pública autonómica y municipal y, por otro lado, mejorar la calidad de la financiación pública hacia modelos más estables para las entidades, como por ejemplo los conciertos sociales. Paralelamente, ante retos actuales como la reforma laboral o la inflación se hace necesario realizar incidencia para mejorar la política de subvenciones. Para la mejora de la financiación a nivel autonómico es fundamental realizar una incidencia conjunta y coordinada por parte de las diferentes entidades miembros de la red.

Líneas de acción e indicadores:

1. Formación y acompañamiento a las entidades en procesos hacia la financiación estable y de calidad pública I:
2. Facilitación de espacios de interlocución con las administraciones autonómicas, en relación con la búsqueda de sistemas de financiación estables

Indicadores:

- Número de formaciones de capacitación a las entidades de la red.
- Número de acciones con la administración para la búsqueda de sistemas estables de financiación,

Objetivo 5.4. Apoyar a las entidades miembro de la red UNAD en su eficiencia.

Una de las cuestiones que el análisis diagnóstico ha mostrado es la necesidad de apoyo que tienen las entidades para la búsqueda de fondos en aras a lograr la diversidad y estabilidad de estos, así como para mejorar la eficiencia. Así, este objetivo se refiere a profundizar la línea de acompañamiento a las entidades en lo que se refiere a la captación de fondos y eficiencia. Este objetivo se trata de una cuestión fundamental para lograr la consolidación de las entidades más pequeñas y de aquellas que ponen en marcha nuevas iniciativas innovadoras. UNAD debe apoyar a las entidades ofreciendo servicios, especialmente a las pequeñas y a las que ponen en marcha nuevas iniciativas de carácter innovador por ejemplo relacionadas con las nuevas adicciones sin sustancia. Aquí se incluyen servicios relacionados con mejorar la gestión, como pueden ser facilitar instrumentos y herramientas (homogeneizando las formas de trabajo) u homogeneizar procesos. En relación con la captación y diversificación de fondos existen numerosas acciones que pueden realizarse para lograr este objetivo. Muchas de ellas ya se realizan y otras nuevas que se podrían implementar.

Líneas de acción:

1. Impulso de la mejora de los modelos organizativos y de las entidades de la red.
2. Homogeneización de formas de trabajo y procesos comunes en las entidades de la red.
3. Capacitación en eficiencia a personal directivos y profesionales de gestión

Indicadores:

- Número de procesos homogeneizados en las entidades de la red.
- Número de acciones de capacitación en eficiencia.

6.2. Principios horizontales

6.2.1. Enfoque de género

El enfoque de género se mantiene como principio transversal en este Plan Estratégico. UNAD debe seguir profundizando los avances significativos que se han hecho en esta línea.

Con relación a las entidades, es importante seguir desarrollando programas de formación en enfoque de género a las entidades, para lograr que todas las entidades incorporen el enfoque de género.

Otra de las líneas de trabajo importantes tiene que ver con la incidencia para que las administraciones públicas incorporen siempre en todos los programas y acciones el enfoque de género. Esto requiere que UNAD lidere la incidencia sobre todo en aquellos territorios en los que esto no se produce.

En la intervención, es indispensable seguir avanzando en la incorporación de la perspectiva de género, para diseñar programas que incorporen a las mujeres, y que trabajen asimismo con los hombres en cuestiones de género. En este sentido, es importante seguir generando espacios de debate al interior de la red sobre metodologías de trabajo y compartiendo experiencias punteras de la red en materia de género.

El enfoque debe ser una de las señas de identidad de UNAD, que la diferencia del resto de actores de adicciones. La aplicación del enfoque de género debe ser un principio común de todas las entidades de la red.

6.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Finalmente, el anterior plan estratégico contenía un anexo en el que se hacía referencia a la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de los diferentes objetivos del plan. En este Plan, la contribución a los ODS debe reflejarse de manera más precisa. Asimismo, en los diferentes planes operativos anuales que se desarrollen bajo el paraguas de este Plan los objetivos de contribución deben concretarse y los resultados medidos al final de cada año.

7. Soporte para el desarrollo del plan

Desde UNAD tenemos que dar respuesta al contexto externo cambiante, así como a los retos internos que afrontamos como red. Somos conscientes del grado de ambición y complejidad del presente Plan Estratégico. En este sentido, en UNAD vamos a realizar todos los esfuerzos posibles para cumplir con las metas y objetivos del presente Plan, dando el soporte y realizando las gestiones necesarias.

Por ello, desde UNAD nos comprometemos con seguir realizando una gestión y justificación rigurosa de los fondos, una gestión adecuada del equipo profesional y de las personas colaboradoras, un seguimiento a los Planes Operativos Anuales y seguir desarrollando el Plan de Igualdad. Además, seguiremos desarrollando las competencias del equipo profesional de UNAD,

dotándolo de recursos y capacitándolo a través de la formación y especialización de este, con el fin de lograr la consecución de los objetivos del Plan Estratégico y afrontar los retos y transformaciones que UNAD y sus entidades necesitan.

Desde UNAD:

- ▶ Realizaremos una rigurosa gestión económica, contabilidad y seguimiento financiero asegurando que el presupuesto tenga una inversión específica cuantificable para políticas de igualdad y enfoque de género.
- ▶ Rendiremos cuentas ante terceros y visibilizar de manera transparente la información económica.
- ▶ Gestionaremos y justificaremos adecuadamente las subvenciones concedidas provenientes de fondos europeos y de convocatorias privadas.
- ▶ Mantendremos, gestionaremos y justificaremos las convocatorias de subvenciones del IRPF – IS.
- ▶ Justificaremos, solicitaremos y ejecutaremos las convocatorias de los financiadores principales y estables de UNAD (PNSD, PNSS y Ayuntamiento).
- ▶ Gestionar al equipo humano de UNAD para hacerlo más efectivo y fidelizar el talento, asegurando el despliegue de un plan de igualdad de oportunidades.
- ▶ Gestionaremos las personas colaboradoras/proveedoras, la prevención de riesgos y la protección de datos exigidas por la ley.
- ▶ Mantendremos actualizado el sistema de gestión de calidad y mantener el certificado de ONG Calidad.
- ▶ Planificaremos, llevaremos seguimiento, tomaremos decisiones y evaluaremos el Plan Operativo Anual con el Cuadro de Mando Integral.
- ▶ Desarrollaremos la política de igualdad de oportunidades de UNAD a través de la evaluación del primer Plan de Igualdad y elaboración del segundo.