



**Presidente**

Bartolomé Catalá  
Asociación Proyecto Hombre, España  
bcatala@projectehome.com

**Secretario**

Miguel Angel Ortiz De Anda  
Edex, España  
presidencia@edex.es

**Tesorero**

Juan Raddamés de La Rosa  
Casa Abierta, República Dominicana  
casa.abierta@codetel.net.do

**Vocal Nodo Andino**

Carmen Masías  
Cedro, Perú  
cmasías@cedro.org.pe

**Vocal Nodo Centro**

Juan Martín Pérez García  
El Caracol, México  
Caracol@supernet.com.mx

**Vocal Nodo España**

Francisco José De Antonio Lobo  
Deporte y Vida  
deporteyvida@nexo.es

**Vocal Nodo Sur**

Gaston Mazieres  
Proyecto Cambio, Argentina  
gmazieres@sion.com

**1ª Edición e Impresión:****CEDRO -Perú-**

Lima, Agosto 2000.  
e-mail: [postmaster@cedro.org.pe](mailto:postmaster@cedro.org.pe).  
<http://www.rcp.net.pe/cedro>.

**Para el presente formato \*pdf :**

Secretaría de Comunicación de la RIOD  
[red@riod.org](mailto:red@riod.org)  
Junio de 2002

# p r e s e n t a c i ó n

*Este documento es el producto principalmente del talento, esfuerzo y experiencia de los y las participantes del NODO Centro y del NODO Andino de la RIOD, que se reunieron en Antigua, Guatemala, en Junio del 2000.*

*Surge también gracias al aporte de numerosas organizaciones que contribuyeron con documentos valiosos, así como de personas que hicieron exposiciones inspiradoras durante el Seminario de Antigua.*

*Posteriormente, Carmen Masías, Subdirectora de Cedro, miembro de la Junta Directiva de RIOD y encargada del NODO Andino, apoyada por un equipo local de consultores, elaboró este documento final. Colaboraron Roberto Aliaga, Patricia Velasco y Rodolfo Salinas.*

*Nuestro más profundo agradecimiento a todos los que aportaron ideas y dieron aliento.*

*Especial reconocimiento al Plan Nacional Sobre Drogas del Gobierno Español (PNSD) sin cuyo auspicio estas actividades no se hubiesen podido realizar.*

<b>PRESENTACIÓN.</b>	3
<b>ÍNDICE.</b>	4
<b>I. ANTECEDENTES.</b>	6
<b>II. EL RETO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.</b>	7
<b>III. ¿DE DÓNDE PARTIMOS LAS INSTITUCIONES QUE CONFORMAMOS LARIOD?.</b>	9
<b>3.1 __ La ética en sí misma.</b>	10
3.1.1 Principios básicos	10
3.1.1.1 Derechos de los usuarios	10
3.1.1.2 Responsabilidades del equipo de trabajo	11
3.1.1.3 Responsabilidades de la institución	11
<b>3.2 __ La dimensión administrativa y legal.</b>	12
3.2.1 Condiciones legales	13
3.2.2 Condiciones organizacionales de la institución	13
3.2.2.1 La misión	13
3.2.2.2 La visión	13
3.2.2.3 Los objetivos	13
3.2.2.4 Los valores	13
<b>IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMA Y REGLAMENTO INTERNO.</b>	14
<b>4.1 __ Es necesario que la organización planifique.</b>	14
<b>4.2 __ Los recursos humanos.</b>	15
<b>4.3 __ Procedimientos técnicos administrativos y contables.</b>	17
4.3.1 Respecto a viajes	18
4.3.2 Respecto a conciliaciones bancarias	18
4.3.3 Del flujo y documentación para pagos	19
<b>V. SINERGIAY REDES INTERINSTITUCIONALES.</b>	20
<b>VI. CRITERIOS MÍNIMOS EN CUANTO A LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE UNA ONG O DE UN PROGRAMA.</b>	20

<b>VII. CAPACIDAD PARA MOVILIZAR RECURSOS Y</b>	
<b>VISION DE AUTOSOSTENIMIENTO.</b>	21
A) La ONG que podría seguir operando en el tiempo.	21
B) Los programas que podrán ir siendo transferidos a manos de la comunidad.	22
C) Las personas rehabilitadas que se insertan al mercado laboral.	23
D) La información como herramienta clave para la obtención de recursos y la calidad y difusión de los programas.	23
INTERNET: Maravilla del presente, herramienta indispensable	24
Costo de acceso a Internet (e-mail y otros servicios)	25
Acceso a correo electrónico gratuito, sin necesidad de tener una computadora	25
¿Conoce Ud. algún «computer illiterate»?	25
Utilidad de Internet para los miembros de la RIOD	25
<b>VIII. LA EVALUACIÓN COMO COMPONENTE INDISPENSABLE DENTRO DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD DE LOS PROGRAMAS.</b>	26
8.1 El modelo de evaluación debe permitir o facilitar.	26
8.2 En general, la evaluación de los programas contempla.	26
8.3 Evaluación cualitativa como parte del proceso de la evaluación de programas.	27
8.4 Notas finales sobre la evaluación.	27
<b>IX. ÁMBITO DEL TRATAMIENTO.</b>	28
Nivel 1: Consultorios externos (ambulatorios)	28
Nivel 2: Hospital de día (Ambulatorio y Comunidades Terapéuticas)	28
Nivel 3: Instituciones con capacidad de internación.	28
9.1 Un resumen de los requisitos mínimos para las instituciones que hacen Tratamiento.	29
<b>X. ÁMBITO DE PREVENCIÓN.</b>	31
<b>DOCUMENTOS Y APORTES.</b>	33



# Antecedentes

La Red Iberoamericana de Organizaciones que Trabajan en Drogodependencias (RIOD), consideró indispensable la reflexión sobre criterios mínimos de calidad referidos a Programas tanto en Prevención como en Tratamiento por lo que trazó una estrategia que permitiese una acción de “pensar en conjunto” gracias a:

**1.1 La revisión de documentos elaborados por organismos competentes en el tema y la discusión posterior a su lectura, en situación grupal.**

**1.2 La exposición de expertos como un estímulo que enriqueciese la discusión.**

**1.3 Los aportes que gracias al correo electrónico, se recibiesen del Nodo Sur y del Nodo España.**

Ver lista de los documentos y los aportes en el **ANEXO A**.

Antigua, Guatemala, fue el escenario que permitió que integrantes del Nodo Centro y del Nodo Andino discutiesen durante tres días, acerca de criterios de calidad, en un clima abierto y democrático tomando en cuenta las diferencias culturales, así como la heterogeneidad de programas y recursos.

Podemos decir que los grupos llegaron a consensos sobre lo que entienden hoy las organizaciones por el concepto de:

**“CRITERIOS DE CALIDAD”:** *son el conjunto de características de un programa que le confieren calidad científico técnica, eficiencia y eficacia, y que toman en consideración, con mucho esmero, el cumplimiento de los principios éticos y la satisfacción de los usuarios que son beneficiarios de dichos programas, así como también la satisfacción del equipo de profesionales que tiene la responsabilidad de llevar a cabo dichos programas.*

Es, en base al trabajo obtenido en Guatemala, producto del esfuerzo, tiempo y talento de los participantes que surge este documento que trata sólo de ordenar y recrear lo ya expresado.

## El reto de las Organizaciones No Gubernamentales

11.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG's), sin fines de lucro, enfrentan hoy un difícil reto que es el de **administrar sus programas con calidad.**

En el mundo actual, las ONG's están liderando un tipo de administración que debe **combinar la motivación y el espíritu de servicio**, que siempre las ha caracterizado, con la eficiencia y la eficacia que requiere la modernidad y el manejo de los recursos que, en todas partes, son cada vez más escasos.

El sector de instituciones sin ánimo de lucro, como son las entidades que conforman la RIOD, representa una fuente de empleo para miles de personas que a su vez promueven la calidad de vida de muchos otros seres humanos. Este sector ha crecido en productividad y en lo que su aporte significa para la sociedad. Esto refuerza la idea que las organizaciones sin fines de lucro, son hoy indispensables y que deben **operar dentro de marcos de referencia y de criterios mínimos de calidad que aseguren su permanencia y justifiquen su razón de existir**, cumpliendo con su importante papel de enfrentar los problemas y contribuir a la atención de las necesidades de las sociedades de hoy.

Hace veinte años, hablar de administración de programas, en relación con las ONG's parecía una blasfemia. Ese concepto estaba referido casi exclusivamente al campo de los negocios y a los fines de lucro. Hoy, las ONG's conocen que servir, no está reñido con una buena administración, por el contrario, **servir bien implica contemplar criterios de calidad que signifiquen eficacia y eficiencia.**

Parece paradójico que las ONG's, hablen muchas veces más del dinero que algunas empresas de negocios. Y es muy posible que ello suceda porque estas ONG's tienen que conseguir los recursos con mucho esfuerzo y poner una enorme creatividad para utilizar estos recursos de la manera más eficiente posible, y con miras hacia su "autosostenimiento". Sin embargo, no centran su quehacer en el dinero sino más bien en su misión y en los requisitos que deben cumplir para operar con ética y espíritu de servicio.

**...las ONG deben operar dentro de marcos de referencia y de criterios mínimos de calidad que aseguren su permanencia y justifiquen su razón de existir...**

Las ONG's más fuertes dedican mucho tiempo a pensar en la misión y en cómo definirla y basan su quehacer partiendo de las personas objetivo, de los "clientes" o "pacientes" y no desde "dentro de la organización." Y es sabido que una misión bien definida sirve para recordar a los funcionarios y trabajadores de las ONG's, la necesidad de buscar fuera de la organización misma, no sólo a los "clientes" sino también los criterios de éxito. Por ello, **las ONG's que tienen importantes logros son aquellas que por lo general, han aprendido a definir, con precisión, qué cambios fuera de la organización misma son aquellos que representan resultados.**

Las ONG's actualmente buscan elementos que coadyuven al éxito y a la transparencia en sus acciones. Por ejemplo, entienden la necesidad de tener un Consejo Directivo, Junta o Directorio (dependiendo del país toma un nombre diferente). Estos directorios o juntas velan por la institución, se comprometen "ad honorem" y contribuyen a que las ONG's caminen hacia la excelencia, es decir, a que cada vez puedan lograr una mayor calidad en sus programas.

Otro elemento que las ONG's tienen como coadyuvante al éxito y a la mayor cobertura de sus acciones, es el voluntariado. Ello requiere una interpretación realista, muy diferente a la de algunos años atrás, cuando se suponía que el voluntario al no ser pagado no podía ser exigido en sus funciones. Hoy, las ONG's valorizan mucho más la labor del voluntario y parecen interpretar su trabajo y satisfacción de la siguiente manera: **"los voluntarios deben sentirse muy realizados, justamente porque no son pagados y hacen lo que hacen por convicción"**.

Las ONG's tratan hoy de conformar redes, en el convencimiento que la suma de esfuerzos lleva a una sinergia imposible de lograr trabajando en solitario. **La discusión sobre criterios de calidad se hace más rica comparando experiencias y dificultades superadas y ello es posible a través del trabajo en redes.** Estas deben implicar la unión de esfuerzos entre ONG's y entidades gubernamentales a través de un diálogo permanente y democrático.

Las ONG's deben administrar bien sus programas. Pero no es suficiente decir que necesitan administrarlos "como un negocio". Las ONG's tienen que estar, además, muy comprometidas con una causa, "estar emocionadas", sentir pasión por el fin que persiguen. Esa es la gran diferencia.



## ¿De donde partimos las instituciones que conformamos la RIOD ?



**T**odos los ámbitos de nuestra vida están teñidos por una ética determinada. Hasta hace poco tiempo regía una ética más bien moralista, que ha ido cambiando para adecuarse hacia la dignificación del ser humano. Tal es la propuesta de Fernando Savater al decir *“que la moral es el conjunto de comportamientos y normas que se aceptan como válidos, llamados costumbres, mientras que la ética es la reflexión sobre el por qué las consideramos válidas y la comparación que se hace con las formas morales que otros tienen”*.

**La ética implica la manera de vivir bien la vida, con una responsabilidad individual y una respuesta a la propia conciencia, más allá de que la gente se entere o no de lo que hacemos.**

**También tiene que ver con la interdependencia que se basa en tratar a las personas como semejantes**, sea cual fuere su raza, su sexo, sus opciones sexuales, sus ideas, y sus gustos. Esta manera de pensar y obrar nos hace dignos(as), justos(as) y libres. No hay “vida buena deseable” si no se parte de la libertad.

**La libertad** está estrechamente ligada a la creatividad, a la responsabilidad social y a la participación ciudadana, a la opción por la vida ya que sin amor a la vida, se pierde el sentido de convivencia y de interdependencia pacífica.

También la ética tiene que ver con el placer, es decir “la alegría de vivir”, entendido como un sí a la vida en todos sus esferas, que contradice a encontrar placer en una adicción.

Desde la aparición del hombre y con él de las sustancias psicoactivas (drogas) y su utilización por él mismo, han sido muchos los esfuerzos que se han realizado con el afán de “evitar” y de “curar” la posibilidad de un uso y los trastornos por el consumo y el uso indebido de dichas sustancias.

*“Lo peor de las cosas malas es el silencio de la gente buena...”*

*(Ghandi).*

Desde la aparición del hombre y con él de las sustancias psicoactivas (drogas) y su utilización por él mismo, han sido muchos los esfuerzos que se han realizado con el afán de “evitar” y de “curar” la posibilidad de un uso y los trastornos por el consumo y el uso indebido de dichas sustancias.

La droga o el consumo de la droga se ubican en el terreno de lo nocivo, de lo que es “malo”, de lo que enferma, por lo tanto, desde el criterio de valor ético, está fuera de lo “bueno” porque causa malestar a la persona.

La droga y el individuo enganchado en ella, hace que se pierda la visión de la interdependencia real. **Los procesos de prevención y rehabilitación en cambio, fortalecen la interdependencia en una visión común de apoyo y búsqueda de la vida; aquí se deben fundar los criterios de valor ético que se traducirán en el bienestar del ser humano.**

Muchas veces, impulsados por nuestra bondad, nuestra ignorancia o inseguridad, e incluso por nuestros miedos, no enfrentamos lo negativo de nuestro propio actuar o de otros, aún cuando lo presenciemos. Otras veces, inmersos en nuestras creencias o dogmas e incluso en nuestros intereses personales (económicos y religiosos), olvidamos el verdadero sentido de nuestro trabajo como lo es: la ayuda y protección de aquellas personas que buscan nuestro apoyo y asesoría, y desarrollamos acciones que perpetúan los mismos males que deseamos erradicar, como son la violencia, la manipulación y la mentira. Muchas organizaciones o grupos terapéuticos nunca logran los objetivos en cuanto a los valores que se plantean, porque su desarrollo se estructura para responder a necesidades individuales mezquinas de aquellos que las dirigen y, por lo tanto, perpetuarán conductas que muchas veces son contrarias a la moral que se predica, cayendo en la contradicción que dice: “Haz lo que digo...pero no hagas lo que hago...” .

***Las acciones personales e institucionales en el campo de las drogadependencias deben partir de un sólido criterio moral que mejore las costumbres y valores del individuo sobre una base ética que de cuenta de “el por qué” son y se hacen válidos estos criterios, incluyendo el reconocimiento de nuestras propias limitaciones y partiendo de nuestro propio ejemplo como modelos dignos de imitar.***

La conciencia del trabajo en prevención y rehabilitación de drogadependencias, en términos constructivos, debe perseguir y promover estilos de vida saludables, el bienestar y la autonomía del ser humano. El diseño y desarrollo de programas y actividades deben fortalecer a la persona, al grupo y a la comunidad, lo que permitirá el logro efectivo que favorezca el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. Es la conciencia como autoconocimiento humano, conocimiento de sí mismo, del hombre, de la mujer y de las relaciones que tiene y debe tener con su realidad. Los programas son instancias y escenarios que favorecen el desarrollo del hombre y la mujer; por los valores que representan como la honestidad, el amor, la responsabilidad, la solidaridad, el servicio, y la opción por la vida.

Al pretender establecer criterios normativos mínimos para el establecimiento de programas, debemos tomar en cuenta que estos siempre deben partir de las leyes que rigen nuestra sociedad, tomando en cuenta la diversidad y pluriculturalidad. Estos deben estar fundamentados en que sólo las personas por sí mismas pueden determinar el criterio sobre virtud y pecado y no una autoridad externa, así mismo partir del principio de que lo bueno es aquello que es bueno para la persona y malo lo que le es nocivo, queriendo decir que los criterios de valores éticos deben buscar el bienestar del ser humano.

Al igual que la salud mental busca el estado de equilibrio y de adaptación activa y suficiente, permitiendo al individuo interactuar con su medio de manera creativa, propiciando no sólo su crecimiento y bienestar individual, sino el de su micro y macro ambiente social y buscando mejorar las condiciones de vida de la población, conforme a sus particularidades.

***Los criterios de calidad deben ser adaptables a diferentes contextos, deben ser alcanzables, integrados e integrales, y acordes con la realidad y los recursos sociales.***

Ello implica, poner énfasis en dos dimensiones: La ética en sí misma y la dimensión administrativa y legal. A continuación se desarrolla cada una de estas dos dimensiones.

### **3.1 La ética en sí misma:**

Consideramos que dada la importancia de la ética, como principio rector de las acciones humanas, ésta debe explicitarse en la filosofía de las organizaciones que rigen los programas. Luego, los principios básicos, se incorporan en las diferentes áreas y líneas de actuación.

#### **3.1.1 Principios básicos.**

##### **3.1.1.1 Derechos de los usuarios:**

- a. A la seguridad y respeto a la dignidad humana.
- b. A la integridad física, psicológica y moral.
- c. A la NO discriminación.
- d. A la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones.
- e. A la protección contra tratos degradantes e inhumanos.
- f. A la confidencialidad y privacidad.
- g. Al consentimiento personal o familiar en cuanto a la participación en los programas propuestos.



- h. A tener pleno conocimiento del programa que se ofrece y su filosofía.
- i. A recibir de la institución información completa y veraz.
- j. A la determinación del inicio y terminación de su participación en los programas.
- k. A exponer sus opiniones, sugerencias y quejas.
- l. A que se le oferte la intervención más adecuada y científicamente comprobada de acuerdo a su situación personal en relación al problema de drogas y otras circunstancias asociadas.
- m. A que una vuelta al consumo (recaída) no se considere un fracaso de su recuperación sino una etapa del proceso de rehabilitación, que debe superar.

### **3.1.1.2 Responsabilidades del equipo de trabajo:**

- k. A exponer sus opiniones, sugerencias y quejas.
- f. A la confidencialidad y privacidad.
- a. A la seguridad y respeto a la dignidad humana.
- a. Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- b. Asegurar la más alta calidad posible en los servicios prestados a los y las beneficiarios/as del programa.
- c. Mantener una relación seria, respetuosa, sensible y completamente profesional con los y las beneficiarios/as del programa.
- d. Reconocer los propios límites de la intervención profesional.
- e. Evitar la explotación de los beneficiarios de los programas.
- f. Basar sus intervenciones en los hallazgos y evidencias de la investigación en el campo del tratamiento y prevención de la drogodependencia.

### **3.1.1.3 Responsabilidades de la institución:**

- a. Garantizar la seguridad y el respeto a la dignidad humana.
- b. Garantizar la integridad física, psicológica y moral.
- c. Garantizar la NO discriminación.
- d. Garantizar la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones.
- e. Garantizar la protección contra tratos degradantes e inhumanos.
- f. Garantizar la confidencialidad y privacidad.
- g. Garantizar que se le brinde al usuario la información completa y veraz.
- h. Garantizar la divulgación plena de la filosofía y los métodos de los programas, asegurándose que la misma haya sido socializada.
- i. Permitir, fomentar y apoyar la actualización y la formación continua de los profesionales de la intervención, para que estos puedan incorporar, en su práctica diaria, los avances que se realizan en la investigación sobre la prevención y el tratamiento de las drogodependencias en su práctica diaria con los usuarios de los servicios que ofrece.

## 3.2 La dimensión administrativa y legal.

Las organizaciones se mueven dentro de un contexto jurídico-legal y administrativo. Sólo así pueden operar lícitamente ciñéndose a un marco que cada país crea, para un ordenamiento que facilite el operar, en este caso, en el ámbito de las drogodependencias.

### 3.2.1 Condiciones legales.

***La personalidad o personería Jurídica es el “estatus”, es lo que “da la vida” a la organización. Es aquello por lo cual la institución prueba que existe, en un determinado país y contexto.***

Una organización puede elegir, dentro del ámbito de lo no gubernamental, la figura de ONG o asociación, de fundación, u otra, teniendo, en cada una de estas modalidades, requisitos comunes y diferentes.

Aunque en cada región y en cada país la legislación es distinta, en líneas generales podríamos decir que:

**LA ASOCIACION** (la mayoría de ONG´s tienen el estatus de asociación), puede ser definida como una organización estable, es decir, no circunstancial ni temporal ni coyuntural. Está conformada por personas naturales, jurídicas o de ambos tipos que se unen para realizar programas y actividades comunes sin perseguir un fin lucrativo. La asociación puede perseguir fines culturales, artísticos sociales, políticos, deportivos, etc. Pero, bajo ninguna circunstancia puede tener como objeto principal el desarrollo de actividades lucrativas. Como organización de personas (naturales o jurídicas) en la asociación todos y todas tienen igual capacidad en las decisiones y en la gestión de la institución.

La asociación no requiere de un patrimonio para iniciar sus actividades. Bastará con que exista un acuerdo de voluntades de los asociados fundadores. Su patrimonio se irá formando con el tiempo y sobre la base del aporte de los asociados o las donaciones que se vayan adquiriendo.

**LA FUNDACION**, en cambio, a pesar que también es una organización sin fines lucrativos, requiere que en el acto de su constitución se afecte uno o más bienes para la realización de sus objetivos. Estos objetivos son de corte altruista, asistencial o de interés social. Los fines que persigue la fundación son necesariamente dirigidos a terceros.

La fundación representa un acto de organización para la administración del patrimonio afectado. Puede ser establecida por una sola persona que afecte su patrimonio. La fundación debe contar con órganos encargados de su administración.

Las organizaciones deben tener muy claro cuál es su “estatus”, es decir, su condición, y operar de acuerdo al marco jurídico del país.

### 3.2.2 Condiciones organizacionales de la institución

3.2.2.1 **La misión es la razón de ser de la organización, es la respuesta a la pregunta ¿Para qué fui creada como organización?** Una organización debe tener entre sus requisitos mínimos la claridad de su misión pues esto la llevará a cumplir con objetivos y metas que realmente respondan a la razón de existir.

3.2.2.2 **La visión** de la organización es aquella imagen que se pretende crear, respecto a la organización misma, en un momento determinado. **Es como “queremos que nos vean” y tiene mucha relación con la forma en como “vendemos” aquello que nos parece importante.** La visión tiene estrecha relación con la ética ya que debe existir coherencia entre la imagen que deseamos ofrecer y lo que realmente somos y podemos hacer.

**Una organización capaz de definir su MISIÓN y VISIÓN, podrá, fácilmente, formular sus objetivos.**

3.2.2.3 **Los objetivos** de las ONG´s deben ser claros. En cuanto a aquellas que conforman la RIOD, los objetivos deben ser explícitos respecto a que la organización trabaja en el área de las drogodependencias ya sea en el campo de la prevención o en el de tratamiento o en ambos.

**Los objetivos deberán ser concretos y en lo posible medibles. Ello facilitará los procesos de evaluación.**

3.2.2.4 **Los valores** institucionales están relacionados con la visión y la misión de la organización. **Son aquellos principios básicos en los que se basa una organización.** Es su “filosofía” que engloba reglas implícitas y explícitas que constituyen paradigmas que guían el quehacer de la organización.

**Las instituciones que trabajan en el campo de las drogodependencias se basan, fundamentalmente, en valores que promueven a la persona y tratan de rescatar el potencial del ser por sobre todas las cosas.** La droga y su uso indebido, es en última instancia, un problema humano de múltiples aristas y el fortalecimiento de la persona es el principal paradigma.



# Estructura organizacional

## Organigrama y Reglamento interno

La eficiencia y la eficacia están estrechamente ligadas a la estructura organizacional. **Una organización moderna es aquella que posee claramente una estructura organizacional donde cada uno de los miembros conoce bien sus funciones y roles y a la vez es lo suficientemente flexible para adaptarse a coyunturas y situaciones que requieran de ello.**

Igualmente, puede afirmarse que la cultura organizacional es un aspecto que tendrá relación con la calidad de una institución. **Hoy, en un mundo globalizado, intercultural, es importante concebir organizaciones abiertas que puedan integrar elementos de otras organizaciones y culturas, para enriquecer sus enfoques.** “Salir” de la propia organización, ir al encuentro de otras experiencias parece ser indispensable para las organizaciones de hoy. “Abrir” las puertas a otras experiencias y aprender a escuchar son elementos de una cultura organizacional de calidad.

**La estructura organizacional, asimismo, debe ser lo suficiente-mente flexible para delegar y para compartir responsabilidades entre sus miembros.** Un clima democrático y horizontal fomenta el crecimiento de sus integrantes y no permite la permanencia de líderes autoritarios y “eternos”. **El aprendizaje, en conjunto, de los integrantes de la organización es un elemento que ayuda a la renovación de cuadros en las posiciones de liderazgo.**

**Las organizaciones deberán establecer claramente su estructura.** Por lo general, las ONG’s cuentan con un cuerpo de miembros fundadores que constituyen una suerte de asamblea que representa el nivel de autoridad máximo. Otras organizaciones sólo cuentan con una Junta o Consejo Directivo y no con una Asamblea de miembros.

**Sin embargo, es deseable que la ONG posea una instancia que:**

- Apruebe, modifique o desaprobe el rumbo (las políticas ) de la institución.
- Apruebe los reglamentos administrativos y contables de la institución.
- Elija miembros del Consejo Directivo o Junta.
- Designe miembros honorarios.
- Apruebe o desaprobe las memorias y balances de la ONG.
- Apruebe o desaprobe los estatutos de la ONG.
- Acuerde la disolución de la ONG.
- Seleccione o delegue la selección de personal.
- Acepte o rechace donaciones (dependiendo de donde proceden y de la transparencia de esta procedencia).
- Apruebe o desaprobe ventas o adquisiciones de consideración.

**... en un mundo globalizado, intercultural, es importante concebir organizaciones abiertas que puedan integrar elementos de otras organizaciones y culturas, para enriquecer sus enfoques.**

### 4.1 Es necesario que la organización planifique.

La planificación estratégica de la institución es indispensable porque ayuda a:

- a) definir lo que es la institución en el momento actual.
- b) lo que desea ser y a donde quiere llegar en el futuro mediato.



**La planificación es indispensable porque ayuda a la organización a evaluar, de manera lógica y sistemática, su potencial de crecimiento y su evolución a mediano y largo plazo.**

**Un plan estratégico debe elaborarse al más alto nivel de responsabilidad.** Es decir, deben involucrarse los directivos de la organización y de preferencia los miembros del Consejo Directivo o Junta. **Esto permite “marcar” la dirección a seguir y asegura que las acciones vayan en un camino adecuado.**

Una organización debe llevar a cabo la preparación o la revisión de un plan estratégico cada vez que la organización haya cambiado significativamente en cuanto a su situación, es decir, cuando sienta necesidad de hacerlo. También cuando exista una nueva oportunidad para abordar nuevos retos. Por ejemplo, nuevos financiamientos, demandas de la población que antes no se dieron y que la institución piensa que son importantes y que merecen ser respondidas, etc.

El plan estratégico sirve también como instrumento para mejorar la actuación de la organización.

Una organización que actúa con calidad planifica sus programas. El hecho de mencionar “programa” debería ya implicar: “esfuerzos sistemáticos para lograr objetivos pre planificados, con un fin determinado”. En el caso de las ONG´s de la RIOD: “con el fin de actuar eficaz y eficientemente en el campo de las drogodependencias”.

La planificación de un programa conlleva la temporalización. Un programa tiene la característica de específico y coordinado e implica un diseño y una planificación pormenorizada. Esta planificación incluye los recursos financieros y también los recursos humanos.

## 4.2 Los recursos humanos.

La planificación de un programa conlleva la temporalización. Un programa tiene la característica de específico y coordinado e implica un diseño y una planificación pormenorizada. Esta planificación incluye los recursos financieros y también los recursos humanos.

Los recursos humanos de una ONG son su columna vertebral. Tanto en lo que se refiere a los profesionales como a los que no lo son y a los voluntarios (profesionales o no profesionales).

**Las organizaciones que se precian de actuar con calidad, establecen criterios muy claros respecto a la selección de su personal.** En instituciones como aquellas que trabajan en el campo de las drogodependencias estos perfiles deben ser muy definidos y las personas deben ser seleccionadas con técnicas apropiadas y profesionalidad. El personal de este tipo de organizaciones interrelaciona con “personas”, y en el caso de tratamiento “con personas que tienen problemas” y que requieren ayuda y confían y “ponen sus vidas”, de alguna manera, en manos del personal especializado que los atenderá.

**La ONG deberá tener, por escrito, los perfiles de puestos y el número de personas requeridas que responderán con eficiencia frente al número de beneficiarios o clientes de cada programa y que el presupuesto permita contratar.** Asimismo la ONG tendrá explicitado y por escrito, la modalidad de “voluntarios” (si los hubiese) y como este contingente de personas funcionará. (Roles, horarios, límites en la toma de decisiones, etc.).

Es importante también, dentro del marco de los recursos humanos, tener presente y por escrito, las formas de contratación y los rangos salariales que se estime por conveniente y que vayan de acuerdo con los ingresos y presupuesto de la ONG pero también con la experiencia del profesional o trabajador en general. Una política salarial, clara y coherente, de alguna manera, asegura un manejo racional y justo de los fondos, y mantiene motivado al personal; aunque también es bueno reconocer que las fuentes de motivación no son sólo económicas.

***Cada institución deberá establecer sus criterios para la recategorización de salarios, los aumentos, bonificaciones, promociones y otros.***

Algunas ONG´s benefician a sus trabajadores con un adicional económico en la medida en que estos consigan recursos para la institución. (Por ejemplo, establecen un porcentaje).

***Es importante que la organización se base en evaluaciones periódicas de los perfiles requeridos de puestos así como de la performance del trabajador o de la trabajadora.***

En muchos casos, las ONG´s siguen las pautas de los rangos salariales del mercado que por lo general son recogidos en estudios de compañías especializadas en este tipo de sondeos salariales en el mercado de trabajo.

Es pertinente también tener claridad en las categorías y formas de contratación. Citaremos algunas, que son las más comunes en diferentes regiones:

- Empleados a tiempo completo.
- Empleados a tiempo parcial.
- Locación de servicios (contratos puntuales y específicos, por corto tiempo).

***Deberá existir en cada ONG un manual administrativo que consigne claramente: las funciones de cada trabajador, además de establecer los horarios, feriados oficiales, vacaciones, gratificaciones (dependerán de las leyes de cada país), etc.*** Asimismo, deberá estar explicitado el régimen de permisos por enfermedad u otra causa, los beneficios sociales que dicte la ley etc.

Aunque en el capítulo de Ética de este mismo documento, se consignan una serie de puntos a tomar en cuenta, respecto al comportamiento del personal de una organización, se añade a continuación, algunos puntos que amplían esta visión ética del comportamiento del trabajador o trabajadora:

- a) Los empleados de la ONG deberán abstenerse de participar en actividades financieras que estén en conflicto con los valores y principios de la ONG.
- b) Los empleados y empleadas, a tiempo completo, no podrán tener otro trabajo, incluso fuera del horario de la oficina, sin autorización de la Dirección Ejecutiva. (O cualquiera que sea el órgano competente).
- c) Algunas ONG´s permiten y es más, promueven la docencia universitaria desde sus funcionarios lo que enriquece los programas. Esa es una facultad de cada ONG que modifica, en parte, el punto (b) sobre dedicación exclusiva del empleado o empleada.
- d) Los empleados de la ONG no aceptarán regalos personales por compensación de compras o servicios.
- e) Los empleados y empleadas deben guardar confidencialidad acerca de los trabajos de la institución.



### 4.3 Procedimientos técnicos administrativos y contables.

Parte de la eficiencia y la eficacia de una organización obedece a la claridad de sus procedimientos y a como estos estén explicitados y sean asumidos por el personal, no sólo administrativo sino de aquél que tiene a cargo las actividades y programas en forma directa. **Entender, por parte de los profesionales y trabajadores en general, los procedimientos es parte sustancial para que una organización actúe con fluidez y no pierda de vista su misión y sus objetivos.**

Una organización con procedimientos “pasados de moda”, se vuelve lenta y burocrática y pierde tiempo, energía y recursos que podrían haber sido destinados a los grupos diana u objetivos.

No vamos a describir exhaustivamente los procedimientos, pero sí daremos un esquema de aquellos componentes esenciales para la calidad administrativa y contable de una institución que debe manejar eficientemente sus programas en el campo de la drogodependencia. Estos puntos se han recogido de varias instituciones que manejan exitosamente sus programas, desde lo administrativo y contable y se consignan a continuación como ejemplos de criterios a ser tomados en cuenta pero sin pretender ser los únicos ya que pueden variar dependiendo de la magnitud de los programas y de la región donde las organizaciones se ubican.

- a) Es necesario establecer un adecuado sistema de control interno que asegure la confiabilidad de los procesos de contabilidad, compras, pagos y otras transacciones que involucren el desembolso de dinero.

Una organización que tome en cuenta esto, será más transparente y tendrá una confiabilidad mayor, frente a sus financiadores y beneficiarios que aquellas que no toman en cuenta este control interno. Por lo que el mismo se vuelve un requisito indispensable.

- b) Es necesario contar con procedimientos claros en lo que se refiere a autorización, liquidación y control de fondos de la organización.
- c) Los gastos deben ser sustentados por facturas y recibos que cumplan con las regulaciones de las entidades respectivas de los países. (Donde funcionan las ONG's). Los pagos que excedan una cantidad que se determine deben ser otorgados a través de cheques. (Cada entidad determinará el monto a través de su Junta o Consejo Directivo).
- d) En el caso de la ejecución de proyectos la contabilidad de la organización manejará el presupuesto del programa o proyecto cronogramado por meses y clasificado por los rubros o tipos de gastos autorizados por el donante.
- e) Los adelantos de fondos se establecerán en un cronograma de común acuerdo con el donante. Los adelantos de fondos serán depositados en cuentas bancarias de inmediato. Cada proyecto deberá tener su propia cuenta bancaria. (Separada de la de otros proyectos).
- f) De tener que hacerse conversión a moneda local (desde una moneda extranjera), el cambio se hará en una institución financiera y los fondos convertidos deberán depositarse en una cuenta de la cual se retirará gradualmente el dinero, de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- g) La tasa de cambio (al hacerse conversión de moneda) debe ser registrada al día de la conversión.
- h) Cada entidad o agencia financiadora puede exigir documentación diferente. Ello debe ser tomado en cuenta y detallado en los manuales de procedimientos administrativo-contables.

- i) Respecto a los activos fijos: Se incluye en esta categoría a todo bien que es fácilmente identificable, cuya vida útil es de por lo menos cuatro años y su valor de compra es superior a US\$ 150 (esto puede variar de país a país).
- j) Los activos fijos se adquieren sólo si están presupuestados y si tienen partidas asignadas disponibles.
- k) Los jefes o jefas y supervisores (o el cargo que sea el que determine la organización) solicitarán el bien de acuerdo a las necesidades de los programas, con la debida anticipación. Y el departamento de contabilidad deberá comprobar si el bien está presupuestado.
- l) El o la responsable de compras deberá obtener previamente un mínimo de tres cotizaciones. Para tomar la decisión, se considerará el costo, la calidad y las características técnicas.
- m) Las facturas de compras deberán ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva (o el cargo que se haya determinado) de la ONG
- n) Toda salida de activos fijos desde la ONG deberá ser autorizada por la Dirección Ejecutiva y sustentada por un memorandum. Dicho documento debe tener una copia firmada por quien recibe el activo fijo. Otra copia debe permanecer en los registros de contabilidad de la ONG.

#### **4.3.1 Respeto a viajes:**

- o) Respecto a viajes y viáticos un requisito mínimo deberá ser llenar una solicitud de viaje donde figure el motivo y la duración del viaje. Esta solicitud deberá ser aprobada por la Dirección Ejecutiva o el jefe o jefa de programa (según como lo determine la organización). Todo viaje exige una liquidación de gastos por escrito y con el respaldo de las facturas y los recibos correspondientes.
- p) Cada viaje deberá ser cubierto por un seguro de accidentes y de vida. (Si no hubiese establecido un sistema de seguridad para todas las personas que viajan o si los viajes se dan muy eventualmente y no hay un seguro permanente).

#### **4.3.2 Respeto a conciliaciones bancarias:**

- q) El primer día útil de cada mes se recolectarán los estados bancarios de todas las cuentas que la organización mantiene en los bancos.
- r) El Departamento de Contabilidad hará un listado del movimiento de los bancos (resumido), por cada una de las cuentas que se manejan (por lo general cada cuenta es de un proyecto).
- s) Se procede a realizar la conciliación bancaria y se regularizan las operaciones pendientes.
- t) Se revisan los cheques para cerciorarse que no existan en cartera cheques con más de tres meses de antigüedad. Se avisa a cada área responsable de los cheques pendientes.
- u) Se hace una conciliación de saldos y se prepara un diskette de respaldo (back-up) del movimiento bancario para ser enlazado al programa computarizado de contabilidad, sea cual fuera dicho programa.

### 4.3.3 Del flujo y documentación para pagos

- m) Las facturas de compras deberán ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva (o el cargo que se haya determinado) de la ONG
- v) Los documentos debidamente autorizados son entregados a la persona encargada de “Administración” quien revisa la documentación que sustentará el pago.
- w) Las facturas o documentos, una vez autorizados por la Dirección Ejecutiva, son entregados, por la persona encargada de administración, a “Contabilidad” mediante un cuaderno de control de pagos.
- x) En “Contabilidad”, la persona encargada emite un recibo (voucher) de “Tesorería” y se emite el respectivo cheque. El voucher y la documentación sustentatoria se entregarán al contador general para su revisión y visación. Los cheques requerirán de dos firmas (dos funcionarios autorizados de la ONG).
- y) Toda ONG debe pasar por auditorías externas.



## Sinergia y Redes Institucionales

Parte de la calidad de las organizaciones se debe a la capacidad de hacer sinergia y lograr resultados que son mayores que la suma de las partes. **Esto es posible en instituciones que aprenden a trabajar en redes interinstitucionales y aprovechan de las ventajas de la complementariedad.** Las redes fomentan, asimismo, un buen manejo de las diferencias haciéndolas creativas.

La RIOD representa una oportunidad de intercambios múltiples en la medida en que las instituciones sean conscientes de las ventajas de la interculturalidad y el aprendizaje múltiple. Asimismo, si consideran como un valor la reciprocidad y las ventajas compartidas. Un criterio ético de calidad respecto a las ONG's es su comportamiento solidario en redes.



## Criterios mínimos en cuanto a las instalaciones físicas de una ONG o Programa

**E**s importante diferenciar, en muchos casos, la infraestructura de una organización y la infraestructura que un programa pueda tener. La ONG requiere de un mínimo de capacidad instalada para funcionar con eficiencia. Sin embargo, aunque un programa debe idealmente contar con instalaciones suficientes que satisfagan a la población objetivo, o diana, la precariedad de algunas realidades en países en desarrollo, requiere que "la mirada" sea flexible. Por ejemplo, en muchos programas de prevención comunitarios, lo único existente puede ser la choza de un poblador que cede ese espacio físico para que los niños se reúnan con un facilitador o facilitadora.

Puede tratarse de un programa que se inicia en un pueblo joven callampa, favella, cantegrill (o el nombre que se le de en el país determinado) y que surge desde la propia población marginal con el apoyo de la ONG. Estos programas, aunque estén bien planificados y tengan objetivos preventivos claros, no pueden ser exigidos con los mismos estándares de calidad en cuanto su estructura física que aquellos que se realizan con poblaciones en otras condiciones. **No podemos olvidar que "el sentido de pertenencia" es uno de los factores que propicia el éxito de los programas y que ese sentido de pertenencia puede estar dado en "ocupar" 20 metros cuadrados en un arenal.**

**Los programas de tratamiento con internamiento, sí requieren de un mayor cuidado en cuanto a sus estándares de calidad respecto a la infraestructura que acoge a los pacientes o clientes.** El hacinamiento, la falta de espacios de recreación, la deficiencia en cuanto a sanidad, pueden ser elementos que vayan en contra del programa y de sus objetivos. Sin embargo, también en sociedades pobres las exigencias deben flexibilizarse a favor de "hacer" y servir aún dentro de cierta precariedad.

## Capacidad para movilizar recursos y visión de autosostenimiento



La calidad, en cuanto infraestructura y otros aspectos de los programas, tanto de prevención como de tratamiento, está muy ligada a la visión de autosostenimiento, visión que deberá estar inmersa en los planes estratégicos de la organización.

**El autosostenimiento deberá ser concebido en los siguientes niveles:**

- a) *La ONG que podrá seguir operando en el tiempo como institución impulsora de programas renovándolos y respondiendo a las necesidades que vayan surgiendo en cada realidad.*
- b) *Los programas que, podrán ir siendo transferidos a manos de la comunidad (ello sobre todo en lo que se refiere a los programas de prevención).*
- c) *Las personas rehabilitadas que se reinsertan al mercado laboral y son capaces de “autosostenerse” y manejar sus vidas con autonomía.*
- d) *Las ONG´s, hoy más que nunca, deberán caminar hacia su sostenibilidad. Es un camino difícil, donde la creatividad se impone y donde la herramienta más valiosa es la información que se busque y se obtenga.*

### **A) La ONG que podría seguir operando en el tiempo.**

El contexto de globalización hace hoy el mundo más amplio y a la vez más al alcance (la aldea global). La sinergia entre ONG´s, organismos internacionales y empresas parece ser cada vez más posible. El entendimiento del “mercado” será para la ONG “lectura” obligatoria para poder navegar en un mar de posibilidades y a la vez de mucha competitividad.

***Las ONG´s buscan hoy, a través de variadas estrategias, la sostenibilidad en la convicción que mejorar la calidad de vida de los seres humanos, necesariamente tiene que ser una responsabilidad compartida y de interés común entre varios sectores.***

***No hay una estrategia que por sí sola pueda resolver el asunto de sostenibilidad ni es conveniente la dependencia respecto a una sola fuente de recursos.*** Las ONG´s cada vez piensan y actúan más con estrategias como: contratos, venta de servicios, préstamos, donaciones, canje por deuda de los países, y otros. Incluso, las ONG´s reciben, en muchos casos, en comodato o usufructo, bienes confiscados (En el caso de las ONG´s que trabajan en drogodependencias, se trata, por lo general, de bienes confiscados a narcotraficantes).

En el caso de **los programas de prevención**, estos pueden, en muchos casos, sostenerse vendiendo servicios a empresas y sus trabajadores, a escuelas u otros.

En el caso de **los programas de tratamiento**, la venta de servicios de la rehabilitación misma es una forma de autosostenimiento o por lo menos de autosostenimiento parcial.

En muchos casos, **las tarifas varían dependiendo de la capacidad económica y de la situación del usuario, estableciendo la ONG escalas de pago diferenciadas que en cierta forma permiten una subvención a las personas con carencias económicas dramáticas.**

**“Las sociedades” “las alianzas” entre ONG’s de Iberoamérica son otra estrategia que permite resultados exitosos dentro de los programas y promueve formas creativas de venta de servicios (materiales educativos por ejemplo) lo que facilita el sostenimiento total o parcial de algunos programas.**

**Las sinergias entre municipios o ayuntamientos y ONG’s son otra forma comprobada de relación exitosa y autosostenida sobre todo, aunque no exclusivamente, en España y Colombia.**

Una visión más holística de los recursos y su ubicación consiste en una aproximación dual: **a) desde la propia ONG y su creatividad para generar recursos y b) desde el ambiente que la rodea.** Es decir, por un lado, está la habilidad de la ONG para planificar, gerenciar, y evaluar sus actividades y programas con efectividad y, por otro lado, la capacidad de identificar en el medio, las fuentes posibles de apoyo y financiamiento.

En esta mirada, está comprendida la relación entre la ONG y su gobierno. La posibilidad de programas conjuntos, las subcontratas, a manera de servicios que una ONG puede ofrecer al gobierno, etc.

Hoy, los gobiernos, en muchos de los países que conforman la RIOD, tratan de ser más eficientes y menos burocráticos, encargando a entidades privadas (ONG’s u otras) la ejecución de programas dentro de los lineamientos del estado.

El sector empresarial hoy, parece estar más consciente que la inversión social es indispensable para crear justicia y mantener un crecimiento en la economía. Sin una fuerte inversión en la educación, por ejemplo, será imposible un desarrollo económico con equidad y ello repercutirá en el sector empresarial.

## **B) Los programas que podrán ir siendo transferidos a manos de la comunidad.**

***Esto requiere, también, de una visión de autosostenibilidad.***

***En el caso de los programas preventivos o de tratamiento, la comunidad por lo general, hace alianzas con otra organización de su entorno.*** En algunos casos puede tratarse del municipio o ayuntamiento o en otros una sinergia con la escuela (por ejemplo, el grupo de padres y madres de la comunidad establece con el centro educativo un programa de escuela de padres que fue facilitado en un inicio por la ONG y que esta transfiere a la comunidad para su permanencia).

O la iglesia asume una comunidad terapéutica que en un inicio fue creada por una organización no gubernamental.

O la biblioteca que, en un primer momento fue creada por la ONG con la comunidad, pasa a ser un programa permanente del club juvenil del barrio quien ha aprendido las técnicas para su mantenimiento y sostenimiento.



### C) Las personas rehabilitadas que se insertan al mercado laboral.

La drogodependencia implica que una persona funcione compulsivamente alrededor de la sustancia objeto de la dependencia. Ello hace que deje otros intereses y posibilidades. Ello implica una disfuncionalidad donde el sistema de la personalidad se afecta y se produce una pérdida de la autonomía.

Por ello, **el objetivo principal del tratamiento, sea cual sea su modalidad y enfoque, es reestructurar el sistema personal del adicto o adicta y buscar posteriormente su reinserción social.** Se usa para ello un conjunto de herramientas científicas y se toma en cuenta el contexto socio cultural y las condiciones educativas de la persona, así como sus intereses.

Lo laboral, en este contexto, representa una herramienta rehabilitadora que intenta poco a poco, recuperar la capacidad de la persona para el trabajo, al mismo tiempo que promueve su desarrollo personal.

Una verdadera y eficaz laborterapia debe perseguir fines: terapéuticos, de entrenamiento para el trabajo y de autosostenimiento.

Para ello, es importante tomar en cuenta como criterios de calidad encaminados a la reinserción social los siguientes:

- Trabajar con la persona en la revaloración de la disciplina y el sentido del deber. (Incluyendo el manejo del tiempo).
- Incrementar la voluntad y la capacidad de atención y concentración.
- Incrementar sus conocimientos.
- Acceder a información útil del contexto que pueda llevar a oportunidades laborales .
- Favorecer la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones.
- Promover la capacitación en oficios.

**Los centros de tratamiento y de reinserción social pueden establecer mecanismos para la autogestión de los mismos centros, estableciendo por ejemplo pequeños negocios de producción.**

Son conocidas las variadas experiencias en países latinoamericanos y en España acerca de la implementación de panaderías, pequeños talleres de confección de escobas, servicios de buffet para restaurantes y otros. Asimismo, las experiencias rehabilitadoras y con fines de autosostenimiento en trabajos comunitarios (urbanos o rurales) de las personas en rehabilitación.

El arte (teatro y música principalmente) son, en algunos casos, estrategias rehabilitadoras y a la vez formas de levantamiento de fondos. Las subastas de objetos de arte, muchas veces hechas por las propias personas en proceso de rehabilitación, representan también una forma de adquirir recursos.

### D) La información como herramienta clave para la obtención de recursos y la calidad y difusión de los programas.

Hoy no puede concebirse una ONG que no considere a la información como una herramienta clave para la obtención de logros y recursos.

Los sistemas de información de toda ONG que pertenece a la RIOD y que desarrolla programas están referidos a:

- Sistemas que sirven a los hacedores e implementadores de los programas (de prevención o tratamiento) y que permiten una mayor eficacia y eficiencia en los procesos. Por ejemplo: registros de usuarios de los programas, historias clínicas, criterios de admisión, etc.
- Sistemas que están referidos a redes de apoyo y derivación, sobre todo locales. (Por ejemplo, otras ONG's que actúen sobre problemas determinados o específicos como tratamiento psicológico en casos de maltrato, violación, etc., u organizaciones que tengan que ver con procesos de justicia o empresas que estén en el circuito de la oferta de empleo a personas rehabilitadas, clínicas, albergues de niños y albergues de niñas, etc.).
- Sistemas referidos a redes internacionales (como es el caso de la RIOD, o las redes de información de CICAD, OPS, Observatorio Europeo, u otras).
- Información relacionada a fuentes de financiamiento locales e internacionales.
- Registros y cronogramas de información a organismos competentes del país o del extranjero (estos últimos sobre todo en el caso de donaciones de organismos o entidades extranjeras o internacionales a la ONG que contrae la obligación de informar).
- Registros específicos de datos de evaluación de los programas.
- Registros sobre planificación de los programas (con fines de monitoreo).

### **INTERNET: Maravilla del presente, herramienta indispensable.**

Como se conoce, **Internet es una red mundial de computadoras interconectadas entre sí, que permite acceder a los recursos disponibles en miles de sistemas de computación distribuidos por todo el mundo.** Son muchos los servicios que Internet pone a disposición a nivel individual, uno de los cuales es el "correo electrónico" ("Electronic mail" o "E-mail") que resulta un medio formidable de comunicación rápida, y que se encuentra al alcance de todos.

**Por medio de la Red Mundial (World Wide Web o WWW) se puede enviar y recibir diferentes formatos de texto, así como también audio, video, animación, imágenes y gráficos.** Esto ha permitido que millones de personas "chateen" (conversen) por internet, con otras personas que se encuentran en cualquier parte del mundo, al costo de una llamada telefónica local.

Los avances de esta tecnología se producen a una velocidad vertiginosa. Bill Gates, el genio conductor de Microsoft, dice en su libro "Camino al Futuro": "En los próximos años, las empresas de teléfonos y de televisión por cable, tendrán que mejorar sus redes con nuevos conectores digitales y con cables de fibra óptica que tienen un ancho de banda mucho mayor que el hilo de cobre. Una vez que esté disponible la nueva infraestructura, la era de las comunicaciones de banda ancha (la era de la autopista de la información) habrá llegado".

Confirmando este vaticinio ya tenemos en varios países de Latinoamérica un servicio que poco a poco se irá comercializando y difundiendo. Por un costo de alrededor de \$25.00 por mes, los usuarios podrán "navegar" y enviar y recibir correo electrónico durante todo el tiempo que deseen durante las 24 horas del día, sin tener computadora, utilizando su propio televisor, con la ayuda de un pequeño teclado inalámbrico que obtendrán de la compañía de televisión por cable.

### **Costo del acceso a Internet (e-mail y otros servicios).**

Por la gran difusión de Internet, los costos de sus servicios vienen reduciéndose cada vez más. En algunos países actualmente viene a costar alrededor de \$12,00 por mes.





### **Acceso a correo electrónico gratuito, sin necesidad de tener una computadora.**

Existen servicios gratuitos para e-mail, accesibles desde cualquier parte del mundo, uno de los cuales se denomina "hot mail". Si no contamos con una computadora, todo lo que tenemos que hacer es utilizar una cabina pública, conectarnos con la WWW, inscribirnos definiendo una clave para nosotros y...¡listo! ya podremos enviar y recibir correo electrónico desde cualquier computadora conectada a Internet en cualquier parte. Todo lo que tendremos que hacer para mantener "vivo" nuestro e-mail será conectarnos con él por lo menos una vez por mes.

### **¿Conoce Ud. algún "computer illiterate"?**

En la jerga computacional así se le llama al que no ha aprendido a usar una computadora, se le denomina "analfabeto en computadoras". Felizmente en la actualidad todos los programas modernos son "friendly user" o sea que han sido diseñados para ser manejados mediante el uso de símbolos gráficos (íconos) y con métodos "amigables" para los usuarios. El aprendizaje de cualquiera de los programas (software) modernos no es difícil si se es constante. El progreso es gradual pero seguro.

### **Utilidad de Internet para los miembros de la RIOD.**

Aunque para muchos de los miembros de la red este párrafo puede ser redundante, conviene mencionar que para cualquier ONG dedicada a la prevención y/o el tratamiento de drogodependencia, las formas de utilizar Internet para beneficio de su institución y de sus beneficiarios son muy diversas. Principalmente dependen de la imaginación y creatividad de cada uno. A continuación va una lista preliminar:

- Contacto inmediato ("en tiempo real") con los miembros de la RIOD.
- Posibilidad de consultar problemas y cuestiones técnicas con profesionales más experimentados, que ya han aprendido a confrontar y resolver dichos problemas.
- Mantenerse "al día" con la información mundial en los temas de su preferencia.
- Mantener contacto con sus pacientes "graduados", en cierto modo en forma lúdica, y sin necesidad de trasladarse desde su trabajo hasta la casa de tratamiento.

## VIII. La Evaluación, componente indispensable dentro de los criterios de calidad de los programas

La evaluación está hoy considerada como una herramienta indispensable que deben manejar las organizaciones. Tanto la evaluación de la gestión administrativa y financiera como la evaluación de los programas mismos en cuanto a sus procesos, resultados e impacto.

Para la mayoría de teóricos, la evaluación significa justipreciar, tasar o atribuir cierto valor a algo. La evaluación de programas supone aplicar un conjunto de conocimientos teóricos y metodológicos, así como un conjunto de habilidades.

Para Augusto Pérez Gómez de Colombia, ***“evaluación es un proceso de recolección y análisis de información en diferentes momentos y procesos de un programa, que se caracteriza por ser sistemático, ordenado, válido y confiable y cuyo objetivo es el de tomar decisiones que aumenten la eficacia, disminuyan costos y permitan planificar acciones futuras”***.

### 8.1 El modelo de evaluación debe permitir o facilitar lo siguiente:

- Identificar acciones adecuadas para cumplir con los objetivos del programa.
- Estudiar los puntos fuertes y los puntos débiles del programa.
- Ofrecer retroalimentación.
- Explorar la posibilidad de extender el programa y sus acciones, replicarlas, hacerlas masivas.

La evaluación de programas sociales, como son aquellos que operan en el área de drogodependencias, tiene necesariamente que considerar:

- La identificación de necesidades.
- La priorización de estas necesidades.
- La ejecución.
- La evaluación misma (desde su diseño).
- La modificación y ajustes.
- El reciclaje.

**La evaluación, va de la mano, con los procesos de registros.** Por ejemplo, si se quiere conocer los cambios en el programa respecto a la menor incidencia de consumo de drogas habrá que partir de un diagnóstico que permita obtener datos sobre el nivel de consumo del cual se parte (línea base). O si se desea conocer el incremento de conocimientos acerca de programas preventivos de una población diana u objetivo habrá que registrar antes de la intervención (cursos por ejemplo) el nivel de conocimientos de los participantes.

**La evaluación de la gestión administrativa y contable deberá guiarse por ciertos indicadores de gestión, que tengan que ver con: costo/beneficio, obtención de los resultados respecto a los programas planificados en un tiempo determinado y en base a objetivos precisos y recursos presupuestados, etc.**

### 8.2 En general, la evaluación de los programas contempla:

- a) **La evaluación de proceso** que está referida a la marcha del programa.



- b) **La evaluación de resultados que está en relación a los objetivos alcanzados y a los productos logrados**
- c) **La evaluación de impacto** que es la apreciación de los efectos a mediano y largo plazo y que incluye a aquellos efectos no esperados que constituyen el “plus”, el más del proyecto.

***La evaluación de impacto responde a las preguntas ¿Cuál es el efecto en la comunidad, en la localidad donde el programa fue desarrollado?, ¿Es el programa sostenible?, ¿Lo asume la comunidad?, ¿Es replicable?, ¿Qué probabilidades existen para expandir el programa?.***

***La evaluación de impacto puede medirse en los programas de intervención, en el campo de las drogodependencias***, en relación al mayor involucramiento de las personas en estilos sanos de vida y a la disminución de la incidencia del uso indebido de drogas.

El impacto está también referido a las ***sinergias obtenidas***. Por ejemplo, un programa exitoso de una ONG atrae la atención del ayuntamiento o municipio y de la empresa privada que unen sus recursos y esfuerzos para “adoptar” el programa y hacerlo sostenible.

Otro ejemplo, en cuanto a impacto, puede ser el de una ONG que es llamada por las Fuerzas Armadas (Ejército) para incrementar la conciencia de sus integrantes respecto a la convivencia con la población civil y esta ONG logra cambios en actitudes a mediano plazo. (Impacto que es medido a través de pre y post test).

### 8.3 Evaluación cualitativa como parte del proceso de la evaluación de programas:

Hoy más que antes, la evaluación cualitativa se hace necesaria en el campo de las drogodependencias. Este tipo de programas requiere conocer a profundidad “casos” con características particulares que puedan arrojar luces para tratamientos más humanos y eficaces.

Asimismo, ***la evaluación cualitativa se hace muy necesaria cuando se requiere poner énfasis en la diversidad.***

Pero, sobre todo, este tipo de evaluación es imprescindible cuando se necesita conocer los matices de “la calidad” de un programa. (Por ejemplo, satisfacción de los usuarios en un programa de una comunidad terapéutica).

También la evaluación cualitativa es necesaria e irremplazable cuando se trabaja con grupos especiales (analfabetos por ejemplo).

### 8.4 Notas finales sobre evaluación:

- 1) Los criterios de calidad de un programa están estrechamente ligados al sentido común que se aplique en la evaluación de las actividades con diversos grupos humanos.
- 2) Uno de los indicadores de evaluación más usados en América Latina es aquel referido a la mayor o menor participación de la comunidad. Ello implica el mayor o menor grado de compromiso y por lo tanto las mayores o menores probabilidades de “autosostenimiento” en el más amplio significado de la palabra.

Finalmente, es conveniente recalcar que las dos dimensiones, la ética y la administrativa son importantes y deben ser tomadas en cuenta tanto en el ámbito del tratamiento como en el de la prevención, sobre los cuales se reflexiona a continuación.

## IX

## Ámbito del Tratamiento

**E**s necesario definir conceptualmente la dependencia considerándola como una enfermedad que es a su vez un síntoma y que constituye la expresión de un problema más profundo en el ser humano. Sólo, si conceptualmente se tiene claro el problema, se podrán delinear criterios mínimos de calidad que guíen los programas de prevención y tratamiento.

En la dependencia existen factores inductores, como la predisposición genética que lleva al individuo a presentar problemas tempranos de conducta así como rasgos no típicos en las áreas afectiva y cognitiva. Existen también factores promotores que están presentes en la familia o el ambiente y que tienen que ver con el modelaje inadecuado, la disfuncionalidad mayor o menor en la familia, la asociación con “pares” consumidores, etc.

Los programas de tratamiento deben “escuchar” a los programas de prevención y compartir con ellos filosofías y criterios de calidad. Asimismo, es indispensable el enfoque interdisciplinario para alcanzar la integralidad que requiere la solución de un problema tan complejo como es la drogodependencia.

Las características que tiene un programa de tratamiento van, en gran parte, a depender del momento histórico en que este programa nace y de las influencias locales e internacionales, en la mayoría de los casos. En algunos, los programas se han desarrollado a partir de un sistema de salud pública general. En otros, a partir de iniciativas locales e incluso comunitarias.

Sea cual sea el enfoque y el origen, los programas de prevención y tratamiento deben tomar en consideración criterios mínimos de calidad que aseguren que sus acciones velan por el bienestar de sus clientes o pacientes.

Cada país cuenta con normas jurídicas dentro de una legislación específica. Asimismo, cuenta con leyes sobre salud, seguridad social y reglamentación sobre centros de atención. Los programas de tratamiento deberán acatar dichos reglamentos y normas y caminar hacia el mejoramiento cada vez más concreto de las condiciones que ofrecen.

Uno de los pasos necesarios es que todos los funcionarios y trabajadores en las instituciones que hacen tratamiento, conozcan y tengan “a mano” los reglamentos no sólo internos, sino aquellos que el país y el organismo pertinente exigen y aquellos que la organización se ha puesto como “metas de excelencia”.

Cada institución puede elegir el nivel de intervención que desee y crea que está en capacidad de desarrollar. En síntesis estos niveles son:

### **Nivel 1: Consultorios externos (ambulatorio):**

Comprende aquellos organismos con capacidad para brindar atención a pacientes abusadores con contención individual, familiar y/o social.

### **Nivel 2: Hospital de día (ambulatorio y comunidades terapéuticas):**

Comprende aquellos organismos con capacidad para brindar su servicio en la modalidad ambulatoria intensiva y cumple una importante función con aquellos pacientes en fase de abuso y dependencia que requieren un sistema de apoyo o contención diurna.



El tratamiento es semejante al ambulatorio típico, conocido tradicionalmente como consultorios externos. Comprende atención a la red familiar y social y la asistencia sistemática.

Es importante tener claro que esta alternativa comprende a pacientes cuyo consumo o su patología de base, han dañado de alguna manera sus capacidades de integración y agrupabilidad, dificultándole cumplir con ciertas normas de convivencia.

### **Nivel 3: Instituciones con capacidad de internación:**

Están indicadas para:

- Pacientes que por su patología, han tenido episodios de crisis que los colocan en un nivel de riesgo que les impide acceder a los niveles 1 y 2.
- Pacientes cuyo patrón de uso compulsivo les impide atención en los niveles 1 y 2.
- Pacientes cuyo deterioro en salud, por el consumo de sustancias psicoactivas, está complicado con otros comportamientos que ponen en peligro al propio sujeto y a su grupo de convivencia.

### **9.1 Un resumen de los requisitos mínimos podría ser el siguiente:**

1. Todas las instituciones que desarrollen intervención en tratamiento, deben tener una fase de planeación claramente establecida que incluya: diagnóstico, análisis de necesidades, objetivos, justificaciones, cobertura (beneficiarios directos e intermediarios), misión, visión, cronogramas, metodología y filosofía.
2. Las normas de la institución establecidas claramente.
3. Un equipo interdisciplinario, acorde con el programa de tratamiento y un número de usuarios adecuado para la capacidad de atención.
4. El marco teórico y filosófico de la institución debe ser explícito desde el comienzo, con una descripción documentada y precisa del programa terapéutico y con la estrategia de evaluación acorde y definida.
5. Cada institución debe definir su programa de trabajo: Criterios de admisión (protocolos), de accesibilidad, de exclusión, de remisión, de culminación y de egreso o seguimiento.
6. Cada institución debe definir, claramente, los tiempos de tratamiento, de acuerdo con su(s) nivel(es) de complejidad.
7. Los programas de tratamiento deben ser conocidos por el beneficiario.
8. Para que un usuario culmine su tratamiento, es necesario que haya cumplido con los procesos, tiempos, criterios de éxito y evaluación de egreso establecidos por la institución.
9. En cada institución deben existir sistemas de información e historias clínicas para cada usuario, manteniendo un registro terapéutico durante todo el proceso de atención, con carácter de confidencialidad.
10. Para cada nivel, se propone el siguiente recurso humano:

**Nivel 1** : Es necesario contar con la presencia de profesionales de Trabajo Social y Psicología, así como personal no profesional pero calificado (operadores terapéuticos).

- Nivel 2** : Igual que el nivel anterior, e incorporando educadores o pedagogo y terapeuta ocupacional.
- Nivel 3** : Se incluye el grupo de profesionales y no profesionales de los niveles 1 y 2 y se añaden profesionales de salud como medicina general, psiquiatría y enfermería. También personal de apoyo de salud.

**Nota:** Los niveles 1 y 2 de atención deben estar vinculados con la Red de atención de salud general, a fin de garantizar la atención general, para lo cual se establecerán conjuntamente los mecanismos de coordinación y sistemas de referencia y contrareferencia de pacientes entre los diferentes servicios. El nivel 3 requiere implementos para la atención en caso de emergencias.

Las personas que presenten complicaciones psiquiátricas y médicas concomitantes, deben ser atendidas en las Instituciones correspondientes, de acuerdo al caso (hospitales psiquiátricos, hospitales generales, salas de emergencia) y, una vez superadas estas complicaciones, los pacientes podrán continuar el tratamiento en las instituciones especializadas.

Establecer, en todos los niveles, programas permanentes de capacitación y actualización. El equipo técnico debe contar con una experiencia mínima de un año y/o formación en el área de drogodependencias. Las instituciones deben incluir en sus planes la capacitación de sus equipos técnicos.

Deberá existir por cada Red de Tratamiento, un directorio de instituciones relacionadas a las áreas de Promoción, Prevención, Tratamiento, Rehabilitación y Reinserción Social. Este directorio debe ser actualizado periódicamente.

Es básico facilitar la reinserción social, familiar y laboral de los usuarios.

Las instituciones deben capacitar a sus equipos técnicos y poner los medios para que estos adopten las estrategias que la investigación en el campo del tratamiento ha mostrado que es eficaz.

## Ámbito de la prevención



**E**l campo de la prevención, sobre todo en el ámbito comunitario, es uno de los más complejos ya que implica no tanto partir de la organización misma sino desde fuera, es decir, tomando en cuenta primordialmente las necesidades, expectativas y deseos de la población diana u objetivo.

Por ello, se plantea que los programas preventivos de calidad son aquellos que surgen del consenso entre diversos actores, y que gran parte de los criterios a seguir están muy de la mano con el contexto cultural. Los programas preventivos dependen de las condiciones locales. Los elementos que entran en juego, en cada localidad, condicionarán el desarrollo de los programas.

Los programas de calidad parecen ser aquellos que tienen por objetivo identificar y modificar condiciones (factores de riesgo) que existen y que favorecen o facilitan el uso indebido de drogas. Y aquellos, que al mismo tiempo disminuyen la probabilidad de dicho uso potenciando los factores protectores.

Los programas preventivos de calidad “escuchan” y aprenden de los programas de tratamiento, no separando de forma tajante estos dos campos.

Gran parte de la calidad de los programas y de sus criterios está referida a sus recursos humanos. Estos deben convertirse en mediadores sociales que busquen permanentemente la excelencia, ya que ocupan un lugar estratégico: reciben y brindan información y son capaces de actuar eficazmente a través de colectivos sociales que de otro modo no tendrían posiblemente al alcance las herramientas preventivas necesarias.

Es importante señalar que la calidad de los programas no necesariamente va ligada a los recursos materiales. Es más, el exceso de recursos provenientes de un programa, en ámbitos muy pauperizados, puede ser más bien un factor de distorsión y de dependencia que una vez acabado el programa haya establecido “condiciones imposibles” de mantener para el grupo diana u objetivo. Por ello, es indispensable tener como criterio de calidad, el respeto por las diferencias socio-económicas y culturales, sin que ello signifique no promover el desarrollo y el mejoramiento de las condiciones de los participantes de los programas.

**Se resumen, a continuación, dentro de estos principios, los criterios mínimos de calidad en los programas preventivos :**

1. Los programas de Prevención deben establecerse en conjunto con la comunidad. A partir de un diagnóstico participativo deberán identificarse las necesidades y definirse las estrategias de intervención.
2. Los programas de prevención deben ser adecuados para cada contexto y para cada población a la que van dirigidos.
3. Los programas de prevención deben catalogarse en función de los siguientes elementos: objetivos que se persiguen, delimitación de la población a la que van dirigidos y estrategias a ser utilizadas.
4. Los objetivos que plantean los programas de prevención deben ser realistas, claros y medibles.
5. La prevención requiere un abordaje multidisciplinario e interdisciplinario, donde cada profesión o disciplina sea igualmente valorada y no haya cabida para los lenguajes hegemónicos.

6. Las propuestas de prevención deben superar las estrategias puntuales y deben generar procesos locales de autogestión tendiendo a que los programas sean autosostenibles.
7. Los programas de prevención realizados en el marco escolar deben continuar en el tiempo, adaptándose a lo largo de los cursos y a los niveles de desarrollo de los alumnos.
8. Los programas de prevención deben promover el involucramiento responsable del individuo, la familia y comunidad en general en la estrategia preventiva, fomentando las redes de soporte, así como acciones paralelas y complementarias en los distintos contextos: escolar, familiar, medios de comunicación, etc.
9. Los procesos de prevención deben ir dirigidos a minimizar los factores de riesgo y a fortalecer los factores protectores contra el consumo de drogas.
10. Los programas de prevención deben tener la intensidad y la duración adecuadas para cada grupo al que van dirigidos: a mayor riesgo de consumo, más intensa y duradera debe ser la intervención, y viceversa.
11. Los programas de prevención dirigidos a adolescentes deben utilizar métodos interactivos y entrenamiento en habilidades para rechazar ofertas de consumo de drogas.
12. Los programas de prevención realizados en el marco escolar, deben involucrar a los padres para que estos refuercen lo que se realiza en el aula, y establezcan una discusión abierta sobre este tema en el hogar.
13. La prevención debe tener una fase de planeación que incluya la determinación de necesidades, objetivos, beneficiarios directos e intermediarios. Hay que plantear metas que sean evaluables.
14. El marco teórico y el enfoque de la propuesta de prevención, de cada organización, deben ser explícitos desde el comienzo, y deben ser fundamentados científicamente, con una descripción del proceso y con la estrategia de evaluación integral acorde y definida (proceso, resultados, impacto).
15. En la fase de planificación de una intervención preventiva, deberá tenerse en cuenta qué otros recursos de la comunidad realizan acciones que influyan en los factores de riesgo y/o protección que se pretende afectar con la intervención y en lo posible, tratar de generar sinergias con esas otras iniciativas.
16. Los programas de prevención deben ser revisados en base a las evaluaciones que se vayan realizando y deben incorporar los elementos que posibiliten un aumento de su eficacia.
17. Los programas deben contener criterios de valoración y validación para establecer la idoneidad de los materiales y metodologías destinados al desarrollo del programa.
18. Los programas de prevención deben considerar la evidencia científica disponible e incorporar los mayores elementos posibles de tales evidencias.

Las redes, como es el caso de la RIOD, pueden facilitar el intercambio de experiencias preventivas coadyuvando a mejorar la calidad de los programas, así como ampliando su cobertura, a través de sinergias entre sus organizaciones, los gobiernos y otras redes.

Las redes son conformadas por instituciones y las instituciones por personas. Por ello, es también indispensable, considerar entre los criterios de calidad, la actualización y el aprendizaje continuos y socializados. El desarrollo personal de los agentes preventivos y mediadores sociales es parte del conjunto de elementos a tomar en consideración para facilitar el camino hacia la excelencia en los programas y fortalecer a las instituciones que los implementan.



**Documentos, exposiciones-base y aportes para el trabajo de reflexión sobre Criterios Mínimos de Calidad en Programas de Prevención y Tratamiento en Drogodependencias puestos a disposición de los participantes del Seminario de Antigua (Junio 2000).**

1. CICAD-OPS/OMS: Normas Mínimas de Atención Para el Tratamiento de La Dependencia a Las Drogas: Una experiencia en las Américas. Diciembre 1999.
2. CICAD: Nuevas tendencias en Prevención de Drogas. Noviembre 1997. Lima Perú.
3. EDEX: Propuesta de Trabajo para la Elaboración del Documento sobre Criterios Básicos de Prevención de las Drogodependencias. 1999.
4. EDEX (Juan Carlos Melero y Ruiz Fernández Javier): Una Mirada Comunitaria en Prevención de Drogodependencias (El Modelo Vasco, un Paradigma Consolidado). 1999.
5. EMCDDA-OEDT 1 (Kroger Christoph, Winter Heike y Shaw Rose-IFT, Munich Alemania, Octubre 1997.
6. Grupo ERIT sobre Indicadores de Calidad (Ph. D Juan M. Llorente del Pozo) 1998.
7. ASCHCT (Juan Palacios) Normas de Calidad implementadas por el Gobierno y las Comunidades Terapéuticas de Chile. Enero 2000.
8. IDEA, PREVENCIÓN: Cuestionario EDDRA (del Sistema Europeo de Información sobre la Reducción de la Demanda de Drogas del Observatorio Europeo sobre Drogas y Toxicomanías (OEDT). 1999.
9. Documento elaborado sobre Criterios Mínimos de Calidad en Programas de Prevención y Tratamiento por los integrantes del Nodo Andino y del Nodo Centro de la RIOD. Antigua, Guatemala, Junio 2000.
10. Ecuador (Fundación Ayuda- Hernán Flores): Prevención y Tratamiento: Aproximación Conceptual y Estrategias Básicas. 2000.
11. Colombia (Fundación Luis Amigó- Guillermo Castaño): Criterios Mínimos en Programas de Tratamiento.
12. Plan Nacional sobre Drogas del Gobierno Español(PNSD): Ruiz Emiliano: exposición sobre criterios de calidad hecha en Antigua Guatemala (Seminario RIOD, Junio 2 000).
13. CICAD: Perez, María Eugenia. Exposición sobre criterios mínimos de calidad hecha en Antigua Guatemala, (Seminario Riod, Junio 2000).
14. Colombia (Programa La Casa-Oscar Solano) Criterios. Mínimos en Programas Preventivos.
15. Colombia (Fundación Universitaria Luis Amigó Guillermo Castaño). Aportes.
16. Colombia (Hogares Claret/Flact- Gabriel Mejía). Aportes.
17. España. CEPS Aportes de Isabel M. Martínez Higuera. Coordinadora de Proyectos.

