

# CONFEDERACIÓN

REVISTA DE LA CONFEDERACIÓN DE ENTIDADES PARA LA ATENCIÓN A LAS ADICCIONES

Nº 12  
Enero 2012

## Entrevista

**Fidel Delgado**  
Psicólogo clínico

## Artículo

**Las drogas digitales**

## A 3 Bandas

**Implantación de modelos  
de calidad de gestión**



Confederación de  
Entidades para la Atención  
a las Adicciones

# CONFEDERACIÓN

REVISTA DE LA CONFEDERACIÓN DE  
ENTIDADES PARA LA ATENCIÓN  
A LAS ADICCIONES



## EDITORIAL

3. *Carlos Sauras*

## ARTÍCULO

4. Las drogas digitales

*Por Fernando Pérez del Río*

## ENTREVISTA

11. Fidel Delgado.

Psicólogo clínico.

*Por José Carlos Aguelo*

## A 3 BANDAS

14. *La Fundación Gizakia, Proyecto Hombre Gipuzkoa y la Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza nos hablan de la Implantación de modelos de calidad en la gestión.*

## ... Y ADEMÁS

6. Artículo PIMICA

8. Postales desde el Limbo

20. Novedades DVD

21. Libros recomendados

22. Jornadas, cursos y seminarios

23. Direcciones de interés

### Presidente CEAA

Fernando Huarte Oroz

### Director Revista

José Carlos Aguelo

### Redacción

Estíbaliz Barrón, Izaskun Sasieta,  
Jesús Sánchez, Frederic Bayer,  
María León, Juan Manuel Ferrer,  
Begoña Hermosell, Olga Sánchez

### Coordinación Revista

Carlos Martín, Nekane Avellanal,  
Amparo Tolosa, Asier Tutor,  
María Roig, Elena Palacio,  
Sara Salvador

### Colaboran en este número

Carlos Sauras,  
Fernando Pérez del Río,  
Rocío Pérez Moreno,  
Oihana Marco Méndez,  
Antxon Eizagirre,  
Ignacio Palacios,  
Jorge Gracia,  
Esther Blas

### Fotografía Portada

Ese cristal que nos separa

### Diseño y Realización

Confederación

### Redacción y Administración

Avda. Madariaga, 63  
48014 Bilbao

### Fotomecánica e impresión

Contexto Gráfico

### Depósito Legal

Z-3281-2007



Fidel Delgado



Postales desde el Limbo

## Tiempo de prioridades

**Carlos Sauras.** Presidente de la Fundación CSZ

En España se abrió un nuevo horizonte político tras las últimas elecciones generales, en medio de una situación económica, social y política que no permite demoras ni equivocaciones. Los ciudadanos esperan el desarrollo de políticas que fomenten la creación de empleo, porque el paro en España resulta sencillamente insufrible. Pero no se trata sólo de crear empleo. La crisis de valores es tan profunda que exige impulsar un nuevo orden social en el que los más empobrecidos y los excluidos, que cada vez son más, encuentren el apoyo de los gobiernos, un apoyo al que tienen derecho.

Es importante recapitular lo vivido desde el verano del 2008, cuando la crisis se manifestó de forma clara y brutal. En estos tres años hemos visto cómo la globalización ha incrementado las consecuencias de la crisis en la mayor parte de los países, en particular entre las personas excluidas por el sistema y entre quienes ya tenían pocas posibilidades de un futuro digno. Los problemas sociales –como es el caso del campo de las drogodependencias– parecen haberse enquistado, como si ya formasen parte del panorama cotidiano. Todo eso ha comportado en las entidades sociales una gran entrega de trabajadores y voluntarios, entrega que ha supuesto también sufrimiento al no poder dar respuesta a tantas necesidades como se plantean.

Las administraciones públicas no han reaccionado siempre con la agilidad que se precisaba en estos años a la hora de atender a las personas que sufrían cualquier tipo de exclusión o problema socio-sanitario. Nadie duda de que se haya hecho mucho desde las administraciones, pero es que la situación exigía hacer más. El año 2009 fue el más duro desde el punto de vista del crecimiento de las necesidades sociales básicas, en temas como la alimentación, la salud o la vivienda. En los últimos meses del 2011 hemos visto cómo los números han vuelto a crecer. Desde el verano se ha extendido un clima de desesperanza.

Es como si una parte importante de la sociedad se sintiese sin fuerzas para seguir luchando. Todo ello en medio de un aluvión de noticias negativas, sobre todo en materia de empleo. Un paro que afecta a muchas personas –especialmente a los jóvenes–, personas que están preparadas para trabajar y que no encuentran quien les contrate. Afecta mucho más a las personas que antes de la crisis ya estaban en paro y que, en muchos casos, sólo podían aspirar a trabajos residuales o precarios.

Quedan muchas asignaturas pendientes en la reforma de la estructura económica y social del Estado, lo que ha impedido, de forma recurrente en las tres últimas décadas, el acceso a unas mínimas condiciones de bienestar y de dignidad de una parte importante de personas que viven debajo del umbral de la pobreza. Es preciso garantizar un nivel mínimo de cobertura y establecer un sistema de ingresos mínimos con participación de las Administraciones central y autonómica. Como es necesario mantener como prioritario el trabajo con las personas afectadas por drogodependencias y el apoyo a las entidades que llevan años batallando en este campo.

# LAS DROGAS DIGITALES

Fernando Pérez del Río. Doctor en Psicología



Las adicciones tienen una capacidad de adaptación sorprendente, se ajustan a modo de camaleón a las circunstancias, se adhieren a los tipos de sociedades, a la cultura y a los diferentes niveles adquisitivos de las personas. En la primera década del siglo XXI se habló del uso y el abuso de las TIC, pero en esta ocasión vamos a dar una vuelta de tuerca más. Hoy nos encontramos ante la primera generación on-line de la historia, también llamada generación bunker, kids on-line, generación Yo, S. L., generación on/off, los que

nacieron entre ordenadores. En este caso la nueva moda consiste en escuchar sonidos para obtener diferentes estados emocionales semejantes a los que se podrían lograr consumiendo drogas. Heinrich W. Dove (1803-1879) fue físico y meteorólogo, y llegó a ser profesor en la prestigiosa Universidad de Humboldt de Berlín. En el año 1839 descubrió que diferentes frecuencias escuchadas de forma separada provocan una especie de interferencia que es un tercer tono, cuya combinación en el cerebro da origen a una tercera frecuen-

cia (onda binaural). Es decir, una persona se pone unos cascos y por cada oído escucha una frecuencia diferente durante, por ejemplo, treinta minutos y así obtiene un estado emocional diferente. Sólo era cuestión de tiempo que algunas frecuencias se asociaran a estados emocionales como la alegría, la relajación y, ¿por qué no?, los estados emocionales que se consiguen tras consumir sustancias psicoactivas. Una de sus características es que sólo se utiliza la vía auditiva. En este sentido, en los años noventa ya se trataban casos de personas que se gastaban el sueldo hablando por teléfono en party lines, con futurólogos, y, pese a ser la misma vía "auditiva", hay que decir que estamos ante algo nuevo, y que ya en el año 2006 las "drogas digitales" eran tema de conversación en los espacios virtuales como Second Life.

Sabemos que todo va muy rápido en Internet, por lo que ya es posible encontrar diferentes sitios webs que ofrecen estos sonidos. Los productos son lo suficientemente llamativos para atraer la atención; por ejemplo, uno puede escuchar Crystal Ball Bud, "Ultra" Wizard Smoke, etc... Las páginas ofrecen incluso manuales de buenas prácticas para optimizar el rendimiento.

En principio nadie pone en duda que se puedan alcanzar estados emocionales por la vía auditiva, nos basta con recordar lo que sentimos cuando escuchamos música. Según Comes<sup>1</sup> (2011), «es conocido el efecto milenario de algunos sonidos, patrones rítmicos y melodías que facilitan determinados estados de conciencia: danzas turcas, cantos gregorianos,

tambores en torno a chamanes que lanzan cánticos al cielo mientras todo un poblado se siente extasiado por el sonido que les envuelve. La música siempre ha logrado crear sensaciones, desde el relax hasta la repulsión».

Pero está por ver si esa tercera onda binaural provoca ciertamente lo que venden las webs. En principio podemos decir cabalmente que no, pues muchas personas, después de pasarse un buen rato escuchando, dicen estar más mareadas que otra cosa, además de perder los nueve euros aproximadamente que valen estos productos. Se trataría, pues, más de una cuestión de sugestión que otra cosa. Hemos de decir además que estos sonidos «drogas digitales» distan mucho de ser placenteros o melódicos; son sonidos que más o menos mezclan un silbido inarticulado con un pitido desafinado.

Ciertamente se ha dicho que puede provocar adicción, pero hay que recordar que alcanzar un estado emocional determinado no nos debe llevar a pensar que pueda desarrollarse una adicción. Es decir, no podemos crear una relación causal y por otro lado no tener en cuenta otras muchas variables. «No es obligatorio que algo tenga que ocurrir porque otra cosa haya ocurrido» (Wittgenstein Tractatus, 6.37-.371)<sup>2</sup>.

La realidades que de las personas encuestadas lo que sí afirman es que salen un tanto mareadas tras el aislamiento y la desconexión. Por cierto: ni por asomo el efecto de tales sonidos puede ser equiparable al efecto de una sustancia.

Al igual que ocurrió en otros periodos, los avances, los cambios, muchas veces son vistos con cierto recelo, incluso con innegable miedo, buen ejemplo de todo esto son las nuevas tecnologías. Por ejemplo, a principios de los años setenta ya se vio mal las primeras calculadoras eléctricas en las aulas. Se decía que los programadores informáticos se aislaban, que



**«Es conocido el efecto milenario de algunos sonidos, patrones rítmicos y melodías que facilitan determinados estados de conciencia: danzas turcas, cantos gregorianos, tambores en torno a chamanes que lanzan cánticos al cielo mientras todo un poblado se siente extasiado por el sonido que les envuelve. La música siempre ha logrado crear sensaciones, desde el relax hasta la repulsión.»**

los GPS distraían y provocaban accidentes, aunque los estudios pongan de manifiesto que es al revés. El problema que se puso de relieve era que las personas lo manipulaban a la par que conducían en una especie de difícil equilibrio. En este sentido, lejos de entusiasmarlos o condenar, hay que decir que faltan investigaciones en relación con este tema.

Sin duda la sociedad está más preparada e informada que antes, y esto también hay que tenerlo en cuenta. Pero esto no quiere decir que no sigamos siendo precavidos. Cada cierto tiempo sabemos de una nueva moda, de una nueva sustancia, pero lo prioritario es seguir apostando por la prevención y el espíritu crítico.

#### NOTAS:

<sup>1</sup> COMES, M. «Drogas digitales, solo para mentes sugestionables». El País. Tentaciones. 04/08/2011. [http://www.elpais.com/articulo/cultura/Drogas/digitales/solo/mentes/sugestionables/elpten/20110804elpepucul\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/cultura/Drogas/digitales/solo/mentes/sugestionables/elpten/20110804elpepucul_2/Tes).

<sup>2</sup> WITTGENSTEIN, L. Tractatus Logico-Philosophicus. Madrid. Plaza edición. 1999.

# Programa de intervención con menores infractores con conductas adictivas

P. I. M. I. C. A

**Rocío Pérez Moreno.** Técnico del Programa PIMICA.

El Centro de Cumplimiento de Medidas Judiciales «Vicente Marcelo Nessi» es un Centro de reeducación de menores infractores perteneciente a la Consejería de Salud y Política Social de la Junta de Extremadura. El Centro, ubicado en la ciudad de Badajoz, tiene una capacidad de 40 plazas para jóvenes de ambos sexos que cumplen internamiento en régimen cerrado, semiabierto y abierto.

Es en el C.C.M.J. «Vicente Marcelo Nessi» donde comienza a desarrollarse desde enero de 2010 el “Programa de Intervención con Menores Infractores con Conductas Adictivas (PIMICA)”. Desde entonces hemos trabajado con más de ochenta chicos y unas veinte familias.



**El programa PIMICA consta de dos grandes bloques de intervención: uno relacionado con la intervención con los jóvenes y otro con sus familias.**

El Programa PIMICA es una iniciativa en la que colaboran conjuntamente la Secretaría Técnica de Drogodependencias de la Junta de Extremadura, los Juzgados y Fiscalías de Menores de Cáceres y Badajoz, el C.C.M.J. “Vicente Marcelo Nessi” y el Centro de Drogodependencias “Proyecto Vida” de Cáritas Diocesana de Mérida-Badajoz.

El Programa PIMICA consta de dos grandes bloques de intervención: uno relacionado con la intervención con los jóvenes y otro con sus familias.

Desde el primero de ellos, siguiendo una metodología sistémica y cognitivo-conductual, se trata de dar respuesta a aquellos chicos que desean cambiar su situación con las drogas, y con el estilo de vida derivado de la misma.

Así, nuestra metodología está basada en una serie de premisas entre las que destacamos: un estilo constructivista, no nos dejamos guiar por un estilo normativo, entendemos el comportamiento del adolescente en relación de un contexto más amplio, buscamos

excepciones dentro de unos estilos de vidas muy desestructurados y, fundamentalmente, trabajamos con los objetivos de los demandantes, siendo ellos los que marcan sus propias metas.

Por ello, PIMICA ofrece un amplio espectro de intervenciones subdivididas en tres grandes Itinerarios de Intervención, cada uno de ellos con su propia metodología de trabajo: Itinerario de Reducción de Daños, Itinerario de Media Exigencia e Itinerario de Máxima Exigencia.

El punto de partida de todos estos Itinerarios de Intervención es el de una Evaluación Inicial que no sólo consta de entrevistas individuales, sino que además se complementa con un Taller de Sensibilización para todos los jóvenes que ingresan en el Centro.

**El punto de partida de todos estos Itinerarios de Intervención es el de una Evaluación Inicial que no sólo consta de entrevistas individuales, sino que además se complementa con un Taller de Sensibilización para todos los jóvenes que ingresan en el Centro.**



Al finalizar la evaluación, y partiendo de sus objetivos de cambio, se asigna un Itinerario a través del cual se facilitan estrategias que propicien la actitud de cambio para lograr el estilo de vida deseado.

Desde las entrevistas individuales reforzamos al menor con técnicas terapéuticas centradas en la búsqueda de soluciones, empleando para ello la formulación de la pregunta milagro para la definición de los objetivos y la búsqueda de excepciones para describir qué pasos se van a dar para la obtención de las metas propuestas, entre otros.

Por otro lado, referir que uno de los puntos claves del Programa es la revisión y preparación de los fines de semana no sólo con los jóvenes, sino también con sus familias, ya que en el momento de salir de fin de semana, es fundamental aclarar cuáles van a ser los objetivos durante los mismos y

dejarlo por escrito mediante un contrato terapéutico en el que se especifican las normas que se han de cumplir y las posibles consecuencias en caso de incumplimiento del acuerdo.

Respecto a la intervención familiar, que es otro de los puntos clave del Programa, destacar que trabajamos desde un enfoque sistémico breve, en el que un terapeuta atiende a las familias y

otro a los menores (todo ello supervisado y en absoluta colaboración con los profesionales del Centro). Así, estas entrevistas están reforzadas con “Escuelas de Padres”, convocadas cuando existen perfiles de progenitores con demandas similares.



# POSTALES *desde el Limbo*

Oihana Marco Méndez. Psicóloga



**En el mes de diciembre, del 15 al 18, abrió sus puertas la II Edición de Postales desde el Limbo, iniciativa de Estudio Versus a beneficio del Centro de Solidaridad de Zaragoza. Más de 600 artistas se dieron cita en esta edición, con 1.135 obras que se pudieron ver y adquirir a lo largo de 4 días en el edificio Paraninfo de la Universidad de Zaragoza, donde estuvieron expuestas al público.**

Las obras debían presentarse en un soporte facilitado por el Estudio Versus, que era una postal de un tamaño 13x18 cm en cuyo soporte el artista podía imprimir, dibujar, pintar, realizar collages, escribir, pegar fotografías, etc. Cada uno presentó una media de tres postales.

A través de este artículo trataremos de exponer cómo pudimos constatar que la crisis económica también se manifestó en el trabajo creativo de los artistas. Entenderemos de forma genérica las obras como portadoras de un significado, ya que el arte es la expresión de las inquietudes de una sociedad a partir del punto de vista individual de un miembro de la comunidad, y este punto de vista no

puede sino estar impregnado de sentimientos, ideas y emociones que irremediablemente llevan al artista a valerse de habilidades técnicas para hacer comunicable lo incommunicable por medio del lenguaje del arte que es la obra. Dicha obra puede acercarnos a los hechos culturales que expresan sociedades vivas, nos hace sentir más cerca de la asociación paradigmática de la obra de arte con respecto a la vida social. Y la crisis ha supuesto en algunos casos una expresión manifiesta clara que no podemos, ni debemos obviar.

La crisis económica que estamos atravesando en estos momentos se ha convertido en un problema que, de una forma u otra, nos afecta ya a

todos. No hay sector de nuestra sociedad que no se vea ya afectado por ella. La palabra crisis significa ruptura. Se conoce como crisis a aquel período o situación en el cual la normalidad vigente pierde su sustancia dando lugar, y primando, a los cambios bruscos o dificultades con un grado importante de incertidumbre en cuanto a su reversibilidad o grado de profundidad. Una crisis puede afectar a una persona individualmente, a un grupo, a una institución o en un rango más amplio, incluso a un país entero... que es lo que de una forma global está ocurriendo. Nos encontramos en un momento de transformación importante, en el que hay que estudiar las causas que han provocado esta situación y tomar decisiones al res-



pecto. No obstante, en esta crisis en la que estamos inmersos resulta muy difícil tomar decisiones, fundamentalmente por la falta casi total de oportunidades que nos permitan dar un giro a nuestra vida. La situación de inseguridad laboral, precariedad económica e indefensión y frustración generadas, está produciendo en la población problemas de salud en forma de depresión, angustia, estrés, apatía, etc...

Por ello, analizando temáticamente algunas de las obras que se han recibido en esta segunda edición y con unos ojos inevitablemente condicionados por la situación actual, nos ha parecido percibir que de alguna forma esta angustia y desesperanza de la que está presa cada persona a través de su vivencia particular, se manifestaba a través de la obra del artista, en un cierto número de casos.

Se observaba, por ejemplo, la reiteración de expresiones plásticas, en las que afloraba una vivencia de falta de esperanza, de horizontes, de inseguridad, de miedos, etc. Ya fuera a través de mensajes escritos, o por el uso de gamas de colores más oscuros, o la existencia de dibujos más explícitos, etc., el mensaje de cierta desesperanza, dudas sobre la situación actual de crisis social y política, surgía, en algunos casos, quizás de forma inconsciente a través o en la mano del artista. Aunque también hay que destacar que no ocurrió con todos los artistas, ya que también hubo espacio para la esperanza, la belleza, la inocencia, el juego o la provocación.

Debe tenerse en cuenta que la situación personal de cada cual se metaboliza de forma diferente, ya que la persona difiere en su manera de vivir y por tanto de expresar las emociones. Esto también se podía observar en el uso de los materiales que cada artista utilizaba, pues algunos llegaron a incorporar a la obra de arte elementos de uso cotidiano (por ejemplo: fotocopias de euros, tierra, "tapers" pintados, palos de papel de un polo, comida, etc.). No deja de llamar la atención cómo de esta manera se elevaron, a nivel de arte, multitud de manifestaciones culturales o de representaciones de la vida a través de estos objetos propios de nuestra cultura y actual momento histórico.



**La crisis económica que estamos atravesando en estos momentos se ha convertido en un problema que, de una forma u otra, nos afecta ya a todos. No hay sector de nuestra sociedad que no se vea ya afectado por ella...**

**Una crisis puede afectar a una persona individualmente, a un grupo, a una institución o en un rango más amplio, incluso a un país entero...**

El artista, por su naturaleza tan especial y receptiva, puede ser el resonante del sufrimiento colectivo de una sociedad en crisis o la falta de horizontes inmediatos. Por ello, algunos de los artistas utilizaron sus obras, también, como manifiesto de reivindicación social ya fuera a través de viñetas de cómic, mensajes escritos claros ("Esperando un milagro", "piensa", "deseo", "esperanza", "being", "futuro"), asociación de ideas libres enlazadas en dibujos ("esperanza, puedes, piensa, ama, comienzo, rápido, vamos, quieres") o mensajes encriptados ("a-isla-dos")

que sugerían ideas muy claras y concretas. En algún caso, la obra contenía objetos físicos que invitaban a expresar indignación y rebeldía ante la actual situación coyuntural.

Sin embargo, este conjunto de impresiones se expresaban de forma diferente. Por ejemplo, artistas de una trayectoria profesional más madura, transmitían sus sentimientos a través de una plástica más elaborada y, quizá más difícil de constatar a primer golpe de vista. Por el contrario, en artistas en proceso de formación, esa manifestación era más espontánea y

directa y, por lo tanto, más fácil de apreciar de inmediato.

No obstante, como hemos señalado anteriormente, también hubo casos de utilización de colores limpios y alegres que podrían estar expresando una actitud de destierro de la desesperanza y manifestación de un optimismo hacia un futuro mejor posible. Esto se podía ver, por ejemplo, con la utilización de la belleza del cuerpo humano en todas sus expresiones. Desnudos, pero también cuerpos fotografiados en entornos urbanos o rurales desnudos, podrían transmitir cierta vulnerabilidad. En cualquier caso, la reiteración de la representación de cuerpos desnudos ya fueran a través de la pintura o fotografía, ¿podría significar también un optimismo y confianza en el ser humano y en su potencial?

Para concluir nos gustaría destacar el uso recurrente de pájaros en diversas formas y texturas, ya fueran dibujados, pintados, realizados con collages, etc. Pájaros siempre libres de jaulas, ya volando o posando. El pájaro o aves de forma general, como símbolo de tradiciones espirituales, representa la condición del ser, la posibilidad de que la conciencia ordinaria ascienda en su naturaleza volátil hacia los estados superiores de nuestro ser. Todo ser alado ha sido a lo largo de la historia un símbolo de espiritualidad, desde los egipcios, los hindúes e incluso en el arte cristiano, esta imagen ha simbolizado la lucha entre el bien y el mal. No obstante, quizás el significado más común que permanece en el subconsciente colectivo sea el de libertad, asociado al viento. Por ello, el hecho de que muchas obras representaran pájaros no deja de ser interesante. ¿Se trata quizás de la expresión de una libertad añorada, troncada, bloqueada, deseada, celebrada, soñada...?

Nuestra sociedad vive en jaulas de forma, tamaño, material diferente, condicionado por muchas cosas, incluido el dinero que se posee, y por aquellos que nos gobiernan y dirigen, no lo olvidemos... En una crisis como la que estamos viviendo, la idea de romperlas, cambiarlas, etc., supone para muchas personas un esfuerzo diario, un drama o un sueño por el que luchar para mejorar o simplemente sobrevivir.

En este momento son necesarias grandes dosis de paciencia. No debemos olvidar que a pesar de angustias, miedos e inseguridades, la historia ha estado marcada por crisis continuas, de las que se han salido y que han supuesto oportunidades de transformación. Quizás ésta suponga el final de un modelo económico y social capitalista e industrial y la clave esté en un cambio de conciencia, de entender y de estar en este nuevo mundo. Pero todo cambio lleva su tiempo. Lo que sí es urgente es el posicionamiento social y político para evitar caer en el totalitarismo de la indiferencia, como dijo Josep Ramoneda (*El País*, 15-IX-2010). En cualquier caso, el arte como fenómeno social también puede adoptar el compromiso, y eso es lo que todos los participantes de esta segunda edición de *Postales desde el Limbo* hicieron aportando su obra de forma altruista para un fin benéfico-social, expresaran o no resonancias de una crisis mundial o doméstica.

En cualquier caso, nos parece interesante hablar del modo en que algunos de los artistas utilizaron el arte como medio de expresión personal o ideológica. No obstante, hemos querido ser cautos ya que precisamente el hecho de que el arte sea una expresión humana simultánea a varios niveles, hace difícil su comprensión. Según Marx el arte podría ser analizado en función económica (producto del trabajo), en función de lenguaje (medio de comunicación) y en fun-

## El artista, por su naturaleza tan especial y receptiva, puede ser el resonante del sufrimiento colectivo de una sociedad en crisis o la falta de horizontes inmediatos.

ción de superestructura (ideología). Lo que está claro es que el artista, como miembro de una sociedad, transmite al espectador diversos mensajes encriptados en variados símbolos, signos, valores, etc., utilizando la expresión artística como forma de lenguaje y, por eso, es importante conocer la relación del artista con la sociedad en que vive, pero también su propia personalidad. Esto queda muy lejos de nuestro modesto intento de reflejar una impresión basada en el efecto que, como espectadores, nos produjeron algunas de las obras expuestas. Al igual que el artista, el espectador expresa el sentir algo frente a ella. Esta conexión emocional se da cuando quien la contempla no solo la disfruta, sino que también capta el mensaje proveniente de ella, cuando la destaca de entre otras obras y la siente. Pero la comprensión o valoración de una obra no deja de ser un acto subjetivo e irracional inherente al arte, algo que celebramos y que no perdemos de vista en este artículo.



# FIDEL DELGADO

Por José Carlos Aguelo

*El psicólogo clínico Fidel Delgado, se autodefine como un «titiripeuta» e imparte cursos de formación valiéndose de recursos y utensilios propios de un payaso para hacer tangible lo intangible. Cree que el sentido del humor es algo muy serio: "sentir el humor" es tener sensibilidad para detectar cómo nos encontramos. Es autor de los libros Saber cuidarse para poder cuidar, El juego consciente y Sacar el jugo al juego. Especializado en reenfocar crisis vitales, elaboración de pérdidas y auto-indagación lúcida. Entrena a Cuidadores de todo tipo a saber cuidarse para poder cuidar. Lo hace con un estilo lleno de Amor y Humor que dejan huella.*



## ¿Cómo comenzó su carrera profesional?

Comencé mi vida profesional de psicólogo en el hospital de La Paz a finales de los setenta y estuve trabajando quince años. Ahí descubrí que existía un campo de cosas por hacer con los enfermos cuando ya no se podía hacer nada. A partir de ahí mi vida vocacional ha ido por donde me ha llevado la vida. Una de mis tareas es atender a los cuidadores del campo

de la salud y luego proteger a los docentes del campo de la enseñanza y contar mis historias a todos aquellos que me quieren escuchar.

## Se define como «titiripeuta», ¿podría concretar lo que significa este término?

No es otra cosa que la unión de titiritero y terapeuta, una vez utilizaron este término para llamarme, reconozco que al principio no me gustó nada,

luego me di cuenta que decir la cosas en broma resulta mas fácil. El público que asiste a mis conferencias es muy variado, algunos no están de acuerdo con lo que digo, estoy seguro que pensarán que soy tonto. A otros en cambio les llegará mi mensaje, al decirlo de broma les entrará más fácilmente. El humor y la risa es siempre una liberación universal.

## ¿Cómo encajan este término los psicólogos?

Alguno muy mal. Recuerdo que una vez fui a dar una conferencia a una Universidad, entre el público se encontraba un decano que se encontraba muy nervioso antes de salir yo a dar la conferencia. Días después escribió una carta al claustro y a la dirección diciendo que no había derecho que se gastase dinero público en payasos como yo, que degradaba la imagen que debe de dar un profesional de la psicología.

## En sus conferencias habla de la empatía, ¿nos cuesta empatizar con los otros?

La verdad es que sí. Debemos aprender que yo y mis intereses no deben de ser el motor único de mi vida. En una de los conferencias que imparto hablo de como instalar un ecualizador empático en nuestras vidas. Todos tenemos neuronas espejos hacen el trabajo al contactar con los otros “con-sintiendo” y copiando

## Una de mis tareas es atender a los cuidadores del campo de la salud y luego proteger a los docentes del campo de la enseñanza y contar mis historias a todos aquellos que me quieren escuchar.

en mí su forma de hacer y sentir. Gracias a ellas podemos aprender a saber y sentir qué es lo que le pasa al otro. Nos enseña a conmovernos con su alegría, compadecernos de su pena, agobiarnos con su dolor, su vergüenza y su tristeza... La empatía nos pone en marcha para asumir como más las necesidades y carencias del otro. La madurez conlleva dejar atrás el amor propio y abrirse no solo al “nosotros”, sino alcanzar al “todos nosotros”.

### Pero muchas veces es difícil empatizar con algunas personas.

Cuando nos afecta mucho o demasiado la forma de ser de alguien es probable que hayamos descubierto en él la envidia, orgullo, codicia, petulancia que también se da en nosotros. Lo que pasa es que en nosotros está prohibida, negada, oculta... Y cuando se manifiesta en otros, allí denuncio y disparo. Un recurso alquímico permite transmutar lo que condenamos en otros en valiosa información sobre nosotros mismos.

### ¿Cómo podemos trabajarlo?

Si aprovecho el espejo del otro para reconocer en lo rechazado cerrilmente, los beneficios son enormes: Libero al otro de juicios temerarios y ejecuciones sumarias. Al aceptar en mí lo rechazado con dureza aumenta la tolerancia con los otros. Tenemos que eliminar las cataratas del ojo propio para poder ver el mundo diáfano y sin monstruos. Por último, no olvidemos que cuando un dedo señala lo malo del otro, tres dedos de tu misma mano dicen que también lo hay en ti.

Hoy día con todo lo que está cayendo se ha instalado en nuestra sociedad el miedo, ¿cómo podemos combatirlo?

El termino combatir no me gusta, combate es hacer poderoso al enemigo, y al miedo lo que hay que perderle es miedo. Es cierto que hoy día nos bombardean desde muchos frentes metiéndonos miedo, el miedo mueve y se contagia y transporta mucha rabia.

Cuando el miedo abusa y si yo me dejo abusar se desequilibra todo en mi vida. Para poder controlarlo tenemos que afrontar el miedo y ver lo que tiene de funcional. El siguiente paso sería reconciliarnos con él, ver primero para qué sirve y cuál es su función. Cuando les encuentras esta función y le reconoces “los servicios prestados”, entonces ya no es un enemigo, es un amigo y ya puedes rescindir el contrato que tenías con ese miedo. Hay que vigilar el miedo al miedo e intentar reconocerlo cuando venga

para poderlo parar antes de que nos invada como una infección.

Mejor reírse y perder los miedos ¿no le parece?

Sería muy importante no perder la risa ante los malos tiempos que se avecinan. El buen humor fluye cuando nuestro organismo está bien y no tiene temores que le amenacen.

El buen humor no debe de notarse, debe de ser discreto, por eso cuidado con el humor o la risa muy aparatosa, eso es señal de que algo no va bien. La risa tiene que ser fluida, no forzada. Cuando nosotros nos reímos, nuestro cuerpo está manifestando que se encuentra bien, que está tranquilo, que no hay peligro alguno. Con la risa conseguimos que se abra la comprensión y, sobre todo, se abra el corazón a que el de enfrente no es enemigo; por eso sería bueno hacer unas risas antes de empezar cualquier encuentro, porque nos hace saber que los que estamos ahí no nos tenemos que andar



vigilando de reojo. La risa hace que el cerebro se equilibre.

También es cierto que hay muchos humores de los que debemos protegernos: humor irónico que camufla agresividad con una media sonrisa. Humor corrosivo que pincha la esperanza y amarga el gozo. Humor prepotente que hace bromas “desde arriba” y se queda satisfecho chorreando a los de abajo.

El sentido del humor y la risa son herramientas que deberíamos de usar más a menudo para descargar nuestras tensiones. Dichosos aquellos que cultivan el humos balsámico que contiene ternura fresca y confianza madura: hace digerible y hasta nutritivo lo duro de la vida. El humor oportuno que tiene en cuenta la situación emocional de cada persona. Dichoso aquel que disfruta de buen humor de cosecha propia y más dichoso aún si, al compartirlo, alegra la vida de los otros.

**De la risa pasemos al silencio ¿es importante en nuestra vidas?**

Nuestro ego interior no deja de dar vueltas y vueltas a las cosas y no nos deja tener calma interior. El silencio en realidad solo se consigue cuando dormimos muy profundamente. Un descanso profundo nos lleva al silencio con mayúsculas. Nos ayuda a sanar y recuperarnos de todo lo vivido. Si no dormimos bien no estamos mentalmente sanos. Muchas veces nuestros enfados están motivados por la falta de descanso.

Tengo claro que las campañas más importantes que se podrían hacer, serían las de garantizar a la gente el poder dormir bien. Ahora mucha gente toma pastillas para poder descansar. Nos cogemos días para

**El buen humor no se nota, por eso cuidado con el humor o la risa muy aparatosa, eso es señal de que algo no va bien.**



**Cuando nos afecta mucho o demasiado la forma de ser de alguien es probable que hayamos descubierto en él la envidia, orgullo, codicia, petulancia que también se da en nosotros, pero en nosotros está prohibida, negada, oculta...**

descansar, pero la realidad es que no sabemos hacerlo.

Tendríamos que aprender a trabajar en nuestro interior la calma profunda; si lo conseguimos, algo nada fácil, es posible que alguna vez milagrosamente haya silencio. Deberíamos aprender a parar nuestra mente, descubrir el gusto por el silencio y desde ahí llegar a la lucidez, al equilibrio, a lo más profundo, que es lo que nos lleva a la solución real de los conflictos.

**Pero a esto ¿quién te enseña?**

Desgraciadamente nos enseñan lo contrario, a vivir a tope y los resultados ahí están. A los más jóvenes les cuesta mucho irse a dormir, por las noches hay tantas cosas apasionantes que hacer o ver. En una cultura hiperactiva como la nuestra es muy difícil de promocionar algo fundamental como el descansar, dormir o simplemente callar y escuchar a la naturaleza. Un descanso profundo, decidido, buscado, querido, es un arte, pero como no consume nada, no se vende en ningún sitio.



Es un hecho la importancia que está adquiriendo en los últimos años la introducción de sistemas de gestión de calidad en el sector de las entidades sociales. Tres Fundaciones que forma parte de nuestra Confederación nos exponen su experiencia en este campo y los beneficios obtenidos desde su implantación.

## LA EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN IZAN EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN EFQM

### Fundación Izan. Antxón Eizagirre Alkorta

Proyecto Hombre de Gipuzkoa comienza a dar sus primeros pasos hacia la Excelencia en la Gestión en 1998.

Llevábamos algún tiempo percibiendo cierta “presión” social e institucional, especialmente de una de las instituciones que nos apoya, la Diputación Foral de Gipuzkoa, para que entidades como la nuestra dispusieran de modelos de gestión y funcionamiento “acreditados”.

Además, el modelo EFQM y los reconocimientos que otorgan Euskalit (Fundación Vasca para el fomento de la Calidad) y la propia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) estaban en auge en Euskadi.

Por otra parte, si otras organizaciones del ámbito socio-sanitario evolucionasen en este sentido podrían quedar mermadas nuestras posibilidades de actuación por no desarrollar nuevos modelos de intervención y de gestión.

Tuvimos conocimiento de que Euskalit organizaba en 1998 un curso sobre el Modelo EFQM dirigido específicamente a Entidades No Lucrativas. Con los argumentos mencionados anteriormente, consideramos aquella actividad formativa como una oportunidad que había que aprovechar y decidimos asistir.

El planteamiento del curso era sencillo: Formación en cascada y Formación para la Acción. Es decir, las dos personas que asistíamos tendríamos que ser capaces de formar al resto del equipo directivo y de esta forma, pasar a la acción: puesta en marcha de lo aprendido en la propia organización.

El ritmo que planteaba el curso nos resultó imposible de alcanzar, al

menos cumpliendo las dos pretensiones antes citadas. Sin embargo, el equipo directivo asumió que se debía continuar, avanzando más lentamente, a nuestro ritmo, pero sin dejar de hacer lo que se nos planteaba llegando hasta el final de la formación.

A pesar de los pesares, aquel Curso en Zamudio (Bizkaia) nos permitió avanzar a lo largo de sus tres años de duración (1998-2001). De forma rápida, mencionamos que elaboramos y pasamos las primeras encuestas de satisfacción para usuarios, familias, voluntariado y personas contratadas; se programaron y realizaron numerosas acciones formativas en las distintas fases del Programa, lo que permitió revisar en profundidad su funcionamiento y realizar la descripción de algunos procesos operativos. Se abordó la elaboración del primer Plan Estratégico con una metodología concreta y se llegó a una definición consensuada de la Misión, la Visión y los Valores de la organización. Se diseñaron los primeros mapas de procesos. Se realizó una

primera definición de procesos estratégicos y de apoyo... Finalmente, como requisito final del curso, estos esfuerzos fueron examinados por evaluadores externos que apreciaron méritos suficientes para la obtención del Diploma de Compromiso de avanzar hacia la Calidad Total/Excelencia en noviembre de 2001.

Además de empezar a construir los cimientos de un cambio organizacional ordenado, que no es poco, este proceso nos llevó a concluir que nuestra filosofía y modos de funcionamiento estaban en sintonía con muchos aspectos del Modelo EFQM y que al basarse éste, como cualquier otro modelo de excelencia, en el principio de la Mejora Continua, se identificaba con nuestra voluntad permanente de mejorar, de revisar y transformar nuestras formas de hacer, como demuestra la evolución de nuestro Programa en sus años de existencia.

Tras aquellos primeros pasos, a lo largo de once años, hemos seguido





revisando lo hecho hasta entonces, incorporando herramientas nuevas, elaborando y desarrollando aquellos elementos que, dentro de lo que propone el Modelo, resultan apropiados para nuestra organización, basándonos en lo aprendido en diferentes acciones formativas organizadas tanto por la Diputación como por Euskalit u otras entidades, por visitas a otras organizaciones, y con el apoyo en momentos puntuales de consultoría externa. No es posible dar cuenta de todos y cada uno de los pasos que se han ido dando hasta la actualidad en el corto espacio de este escrito y, mejor así, porque seguro que resultaría aburrido. Por eso, destacar que en 2002, Norbera, el Programa de Atención a Adolescentes de Fundación Izan, se incorpora al desarrollo del Modelo. Ese mismo año PH obtiene el 1<sup>er</sup> Premio Gizartekintza a la Calidad en los Servicios Sociales otorgado por el Departamento de Servicios Sociales de la Diputación Foral. En 2007 Euskalit nos concede la Q de Plata (lo que significa que hemos obtenido más de 400 puntos en la evaluación externa, sin llegar a 500). Nos convertimos en la primera entidad del ámbito social en obtener este reconocimiento en Euskadi. Además, en 2008 obtenemos el Premio Voluntariado Gipuzkoa, y Norbera consigue la Q de Plata en 2009.

Hoy día, nuestro cuarto Plan Estratégico 2011-2013 se aborda desde un planteamiento conjunto para PH y Norbera (antes, cada programa elaboraba el suyo), lo que reduce el número de procesos a gestionar (17) y facilita la gestión del propio Plan.

Por otra parte, nuestra sistemática de gestión por procesos está consolidada.

Un 44% de la plantilla (20 personas) ejerce el liderazgo de los mismos y/o de las fases de los programas (Todas las personas de la Entidad pueden ser propietarias de procesos) y el 87% de las personas participa en los Equipos de Gestión de Procesos.

El haber adoptado el Modelo EFQM como modelo de gestión nos ha “obligado” a abarcar la gestión global de la organización, lo que ayuda a romper la compartimentación de la entidad aportando visión de conjunto. Hemos aprendido a hacer planificaciones a medio plazo (la presión de lo urgente es menor) para orientar la organización hacia puntos comunes.

Posibilita la ampliación de la implicación de las personas en todos los ámbitos. Se da voz a usuarios, familiares, voluntariado y personal: las opiniones y su valoración en las encuestas forman parte de la metodología para la mejora.

Por otra parte, el Modelo aporta método. Sigue el ciclo de la Mejora Continua: Planificar-Hacer-Medir-Actualizar la planificación-Hacer... exige sistemática, rigor, coherencia, objetivación de resultados.

Nos ha ayudado a conseguir buenos resultados en los grupos de interés, mayor prestigio social e institucional, importantes mejoras en el desarrollo de la organización: herramientas informáticas, comunicación interna, gestión de

personas: la formación, el reconocimiento, la implicación, la participación...

Ahora bien, no todo es de color de rosa. El comienzo exige un esfuerzo añadido a lo que consideramos trabajo cotidiano. Pero no para todos. La magnitud, el ritmo del esfuerzo y en quién va a recaer, lo decide la organización. Nosotros hemos sido, somos, “lentos” y no pasa nada. Además, esto del esfuerzo es subjetivo, y también depende de lo organizado que sea cada cual y de sus ganas de trabajar. Siempre hay que contar con la comodidad, el inmovilismo, la resistencia al cambio, los prejuicios, lo que me ha dicho el vecino... hace falta informar, formar, y tener paciencia (pero no parálisis). Al final, se trata de integrar ese trabajo en nuestro quehacer, de forma que no es algo añadido sino algo incorporado a la dinámica habitual, otra de las cosas que hay que hacer.

¿Hay que ser un fanático del Modelo para ponerlo en marcha? No y no es recomendable. El Modelo no es prescriptivo, no obliga a nada, coges lo que te venga bien cuando te venga bien. El enamoramiento no es obligatorio para nadie, pero tiene que haber alguien “bastante convencido”. Si está en la Dirección, bien. Pero si es la Dirección general, mejor. Ningún sistema de gestión de calidad o de excelencia en la gestión, se desarrolla sin la implicación de la Dirección. No es posible sin la implicación del liderazgo de la entidad. No es algo que puede venir de “abajo” a “arriba”, tiene que ser de “arriba a abajo” facilitando medios y recursos.

Pero cuando en una reunión de directores, el o la directora general, al exponer el orden del día, dice que se va a tratar el “tema este de la calidad” como último punto (para que no dé tiempo)... cuando en la organización, las personas interiorizan (a través de la expresión y de que nadie les corrija) que ciertos asuntos o acciones son debidos a “eso de la calidad”... Es que los árboles no nos dejan ver el bosque, es que todavía no entendemos que si nuestro trabajo y su calidad no pueden ir por separado, la gestión y su calidad, tampoco.

Una cita de despedida: *Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito.* [Aristóteles]. Ya veis que en el fondo, el asunto no es tan moderno.



## ¿A dónde vamos? y ¿A qué?

**Fundación Gizakia.** Ignacio Palacios Areitio

Implantar un modelo de calidad en la gestión es, sin duda, uno de los mayores retos para organizaciones sin ánimo de lucro como las nuestras por dos motivos:

- Porque implica un cambio en la manera de trabajar que afecta a toda la organización en todos sus niveles, que implica revisar todo lo que se hace y cómo se hace desde una nueva perspectiva. Se trata de un reto organizacional de primer nivel.
- Porque entre las personas que trabajan en el mundo de “lo social”, hasta no hace mucho, hablar de gestión era algo casi tabú, proveniente del mundo empresarial, percibido con recelo como algo ajeno y en esencia negativo.

Por todo ello, se trata de un cambio que es complicado iniciar (supone romper con la inercia organizacional) y más complicado aún mante-

ner, pues para ello es necesario lograr que toda la organización realmente se implique en esta nueva filosofía de gestión.

Vencer todas estas dificultades requiere de grandes dosis de implicación de la dirección, un liderazgo hábil y motivador y una apuesta a largo plazo que sólo se puede sostener si desde el inicio se tiene claro el “a dónde vamos y a qué”. O como se diría en lenguaje EFQM, si se tiene claro el enfoque.

En nuestro caso, la apuesta de fondo que ha orientado a la Dirección y que ha quedado reflejada en la Visión de la entidad, está relacionada con el deseo de convertirnos en una entidad de referencia en nuestro sector, por la manera de hacer las cosas o, lo que es lo mismo, por la manera de gestionar buscando siempre:

Ser coherentes con nuestra Misión, Visión y Valores.

Maximizar la calidad de la atención prestada.

Maximizar la rentabilidad social de los fondos gestionados.

Hablar de modelo de calidad en la gestión significa hablar de la manera en la que nos organizamos y organizamos los recursos de que disponemos (personal remunerado, voluntariado, recursos materiales y económicos) buscando hacer realidad nuestra Misión-Visión en coherencia con los Valores de la entidad, y de la forma en la que se procura que nuestra manera de trabajar sea cada vez mejor.

Hitos en el proceso de implantación del modelo de calidad en la gestión.

Haciendo un breve recorrido por las principales actuaciones relacionadas con la implantación de mejoras en nuestra forma de gestionar, podemos destacar:

|      |   |
|------|---|
| 1997 | Formación en el modelo EFQM para entidades sin ánimo de lucro con Euskalit (primera experiencia, con la Dirección y la persona responsable del Área de Servicios Generales).  |
| 1999 | Cambio en la dirección.<br>Incorporación de un profesional con perfil específico en gestión.  |
| 2000 | Cambio en el organigrama.<br>Incorporación del Plan de Gestión Anual a la sistemática de gestión.<br>Implantación de un sistema de contabilidad analítica.  |
| 2002 | Formación en el modelo EFQM para entidades sin ánimo de lucro con Euskalit (directora y responsable del Área de Servicios Generales).   |
| 2003 | Primer Plan Estratégico 2003-2008 (mejora en la gestión como necesidad y objetivo prioritario).<br>Implantación del Cuadro de Mando con el apoyo de la Fundación Accenture.   |
| 2004 | Formación sobre temas ligados con la gestión (inicialmente dirigidos al equipo de dirección y a los mandos intermedios, pronto extensivos a la totalidad de la plantilla).<br>Primeras encuestas de satisfacción al personal.             |
| 2005 | Elección del Modelo EFQM como modelo de calidad en la gestión referente para la Fundación.<br>Inicio del proceso de certificación en calidad (Programa PREMIE).<br>Primeras encuestas de satisfacción a personas usuarias y sus familias. |
| 2006 | Primera formulación del Mapa de Procesos de la entidad.<br>Primeras encuestas de satisfacción al voluntariado.  |



|      |  |
|------|--|
| 2007 | Certificado de calidad en la gestión PREMIE (2007-2010).<br>Formación en el Modelo Europeo de Calidad Total para toda la plantilla.  |
| 2008 | Inicio participación proceso Auditoría Social.   |
| 2009 | Implantación de una herramienta informática para el control analítico de proyectos.<br>Segundo Plan Estratégico (2009-2013)  |
| 2010 | Formación e incorporación de dos personas al Club de Evaluadores de Euskalit<br>Certificado de calidad en la gestión EFQM – Club de Excelencia +200, auditado por Bureau Veritas (2010-2012).<br>Desarrollo del Primer Plan de Igualdad.           |
| 2011 | Renovación del Certificado de calidad en la gestión PREMIE (2011-2013).<br>Incorporación al programa de Ecoeficiencia (IHOBE).<br>Elaboración de un Plan de Sistemas de Información 2011-2013 que acompañe la implantación de sistemas de gestión. |

Como evidencia este cuadro, la implantación de un sistema de calidad en la gestión en la Fundación no ha sido sino la conclusión lógica a un proceso de revisión interna, cambio y crecimiento impulsado desde la Dirección, que ha supuesto la incorporación progresiva de elementos y herramientas de mejora en la gestión.

El objetivo ha sido y sigue siendo, mejorar en la gestión de la Fundación, y en este sentido, los procesos de Certificación en Calidad han sido un paso más que nos ha permitido:

Consolidar progresivamente el modelo de gestión orientado a la Calidad Total por el que se ha apostado y que ha orientado las líneas de gestión de la entidad en los últimos 10 años.

Sistematizar y unificar todas las herramientas de calidad en la gestión incorporadas a lo largo de estos últimos años.

Promover y asentar como dinámica de trabajo procesos de reflexión generalizados sobre el modelo de trabajo.

Dar un papel de mayor protagonismo tanto a las aportaciones de grupos de interés (personas usuarias, clientes, voluntariado y personal remunerado), como a la información procedente de competidores y sociedad.

## EL DESPLIEGUE DEL MODELO DE GESTION

A partir de la referencia aportada por la EFQM, el modelo de gestión de Fundación Gizakia es el resultado de la experiencia y práctica acumulada en años de progresiva implantación de elementos de mejora de la gestión aplicada al día a día por un equipo humano de 52 personas remuneradas, que participan en el sistema a través de los diferentes procesos de la Fundación.

Los elementos clave en el despliegue del sistema de calidad en la gestión (SCG) de la Fundación son



### ELEMENTOS CLAVE SCG FUNDACIÓN GIZAKIA

- Asentada ESTRUCTURA de gestión.
- Gestión basada en PROCESOS.
- Orientación a la MEJORA CONTINUA.
- Orientación a los GRUPOS DE INTERÉS.

**ESTRUCTURA DE GESTIÓN:** Detrás del SCG hay todo un entramado de soporte de gestión, consolidado a lo largo de los años, que sirve para dar un enfoque estructurado y coherente a los esfuerzos de la Fundación para cumplir con su Misión y satisfacer las expectativas de los Grupos de Interés, compuesto por: Planes Estratégicos, Planes de Gestión y Cuadros de Mando.

**PROCESOS:** El despliegue del SCG se realiza a través de procesos que, estructurados en Estratégicos, Operativos y de Apoyo, son la unidad de gestión y participación básica de la entidad, a través de la cual todas las áreas de trabajo de la entidad quedan cubiertas y asignadas a alguno de los diferentes equipos técnicos de la Fundación. El 100% de las personas participan en alguno de los procesos, ejerciendo un 31% de la plantilla funciones de responsabilidad / liderazgo sobre alguno de ellos.

**MEJORA CONTINUA:** La filosofía tras el modelo de gestión de la Fundación es la de continua evaluación y revisión de los resultados y la forma de hacer las cosas. Para ello la entidad ha desarrollado múltiples cauces de recogida de información, que convierte en oportunidades de mejora que puedan llevarse a cabo, bien a través de Planes de Mejora Anuales, bien a través de las dinámicas de revisión que permanentemente realizan los equipos de proceso.

**GRUPOS DE INTERÉS:** Todo el modelo de gestión de la Fundación es revisado transversalmente en función de las necesidades e intereses de los Grupos de Interés. Se trata de una constante en la dinámica de trabajo de los equipos de intervención –siempre centrados en las necesidades de las personas usuarias y sus familias–, uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento del proceso de innovación y mejora continua y factor clave en la revisión estratégica de la entidad (que dará lugar a la MVV y al Plan Estratégico que marcará las líneas anuales de gestión desplegadas a través de los diferentes procesos).

En Gizakia hablar de modelo de calidad en la gestión significa en definitiva, incorporar en todo nuestro hacer las necesidades y propuestas que surgen de todos los grupos de interés vinculados a la Fundación, de modo que mejore tanto la eficiencia con la que empleamos los medios y recursos de los que disponemos, como –sobre todo– la forma en la que orientamos todos nuestros esfuerzos a prestar un mejor servicio a las personas usuarias, razón de ser y estar de entidades como FUNDACION GIZAKIA.

# CAMINO DE LA CALIDAD

**Jorge Gracia.** Fundación Centro Solidaridad de Zaragoza

En Zaragoza, como cuentan los compañeros de IZAN, también percibimos la necesidad de estructurar nuestro trabajo en un proceso de calidad de cara a certificar la labor desempeñada tanto a las instituciones como a la sociedad en general.

Y como expresan los compañeros de GIZAKIA vimos como esto suponía un reto organizativo, pero no tanto para hacer algo distinto sino para, desde la revisión de lo que se hace, alinear nuestro funcionamiento a la certificación de una NORMA, pero tomándolo como un método de trabajo eficaz que nos ayude a la consecución de la MISIÓN de la Fundación.

Por eso entendemos este proceso no como algo aislado sino como un medio que debe impregnar todas las acciones de la entidad y a todas las personas que la forman (trabajadores,

voluntarios, usuarios, sus familias...), y que se ajusta a nuestras exigencias en el ámbito del tratamiento de las adicciones.

Para ello, desde principios de 2011 se lleva a cabo la implantación y acceso a la certificación de la Norma ISO 9001:2008 en dos Servicios desarrollados por la entidad (Servicio Residencial y Servicio Ambulatorio) y en el marco de referencia del Modelo EFQM, intentando que nuestro proceder se acerque a la Excelencia. No podemos olvidar que ya en 1997 hubo un interés por la dirección de ese momento de iniciar un proceso de este tipo y que la Fundación siempre ha apostado por el ejercicio sistemático de la mejora continua, el cambio y la innovación, sabiéndonos adaptar a las necesidades y expectativas cambiantes de nuestros grupos de interés.

¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Lo primero que preocupó fue crear cultura de “calidad”, que no se viera lo que se quería implantar como una “carga de trabajo”, sino como una oportunidad.

Fue necesario conocer la situación en ese momento de la organización, realizando un análisis de coherencia de sus referentes estratégicos (Misión, Visión, Valores y Estrategia) frente a las necesidades y expectativas de las partes implicadas, así como respecto a los requisitos de un sistema de gestión de la calidad. A partir de ese diagnóstico se crean grupos de mejora en los distintos programas que componen la fundación para definir acciones de mejora que corrijan las deficiencias detectadas.

Posteriormente se creó el denominado “equipo de calidad” con personal de todas las áreas de la organización el cual, y con el asesoramiento de unos consultores externos, procedió al procesamiento de los resultados del diagnóstico interno para realizar el diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada. Esto



**Desde principios de 2011 se lleva a cabo la implantación y acceso a la certificación de la Norma ISO 9001:2008 en dos servicios desarrollados por la entidad y en el marco de referencia del Modelo EFQM...**

supuso: Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y sus interrelaciones, la creación de un “equipo de certificación”, con la tarea de confeccionar nuestros mapas de proceso y diagramas de flujo y la elaboración de los procedimientos generales del Sistema de la Calidad, el Manual de Calidad y los procedimientos específicos de trabajo.

La planificación de estas acciones, con la necesaria asignación de plazos y responsabilidades se convierten en el Plan de Calidad, el cual ha supuesto:

- Definir las políticas y normas internas del Centro de Solidaridad de Zaragoza.
- La definición del organigrama, responsabilidades y funciones, tanto de los órganos de gobierno como de la dirección de la entidad, así como del resto de puestos que integran el organigrama de la organización, incluidos los voluntarios.
- El establecimiento de un sistema de gestión por procesos orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios y las partes interesadas.
- La planificación de forma sistemática del conjunto de procesos clave necesarios para el desarrollo de la actividad, identificados y ordenados en el mapa de procesos.
- La definición del sistema de medición, evaluación y mejora, a partir de la concreción de indicadores en los diferentes procesos orientados a la medición del rendimiento, así como la definición de cómo se llevará a cabo el proceso de auditoría interna y el de revisión del sistema por parte de la dirección.
- La elaboración de la documentación y del sistema de gestión y control de la documentación que facilite la toma de decisiones y el conocimiento de si las actividades desarrolladas cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas.

Aquí nos encontramos a primeros del 2012, implantando los procesos de gestión y toma de decisiones que configuren el Sistema de Gestión de la Calidad de la Fundación Centro



**Fue necesario conocer la situación en ese momento de la organización, realizando un análisis de coherencia de sus referentes estratégicos frente a las necesidades y expectativas de las partes implicadas...**

de Solidaridad de Zaragoza y en espera de realizar una auditoría externa que valide el proceso de implantación, con un valor añadido de tres

dimensiones, como son la propia validación del proceso, el entrenamiento de la organización y mayores garantías de cara a la futura certificación.



## PELÍCULAS RECOMENDADAS EN DVD

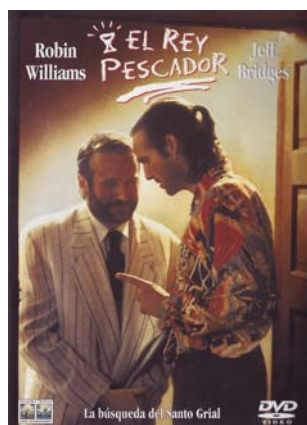
Por Esther Blas Vicente

Huyendo de todos los estereotipos y los tópicos que en nuestra sociedad y principalmente en nuestra mente existen, el tema que aglutina las tres películas propuestas es la enfermedad mental grave (esquizofrenia, psicosis, etc.). Tres películas que abordan el mismo tema, pero desde tres perspectivas completamente distintas: **EL REY PESCADOR**, dirigida por Terry Gilliam; **UNA MENTE MARAVILLOSA**, dirigida por Ron Howard, y **EL CISNE NEGRO**, de Darren Aronofsky.

Son películas bien distintas y que nos provocarán sentimientos completamente diferentes: la ternura, el amor, el dolor y, sobre todo, la soledad y la incomunicación.

Mostrando tres realidades tan distintas y con situaciones y ambientes tan diferentes queremos aportar nuestro granito de arena para sensibilizar, cambiar conceptos y, de manera primordial, romper el estigma que sobre las personas con enfermedad mental tenemos.

### EL REY PESCADOR



**Dirección:** Terry Gilliam.

**País:** Estados Unidos. **Año:** 1991.

**Duración:** 137 min.

**Interpretación:** Jeff Bridges, Robin Williams, Mercedes Ruehl, Amanda Plummer, David Hyde Pierce, Adam Bryant.

**Guión:** Richard LaGravenese.

El exitoso locutor de radio Jack Lucas no se imagina que uno de sus programas provocaría que un oyente asesinara a siete personas en un bar y acabara por suicidarse. A partir de esta cruda experiencia, Jack ve cómo su carrera se arruina y decide suicidarse también. Pero justo en ese momento es salvado por un vagabundo con problemas mentales llamado Parry, que dice ser un caballero medieval en busca del Santo Grial. Ahora, Jack tiene una segunda oportunidad para reemprender su vida y ayudar a su nuevo amigo.

### UNA MENTE MARAVILLOSA



**Dirección:** Ron Howard.

**País:** Estados Unidos. **Año:** 2001.

**Duración:** 130 min.

**Interpretación:** Russell Crowe, Jennifer Connelly, Ed Harris, Paul Bettany, Adam Goldberg, Christopher Plummer.

**Guión:** Akiva Goldsman.

Obsesionado con la búsqueda de una idea matemática verdaderamente original, el brillante estudiante John Forbes Nash llega a Princeton en 1947 para realizar sus estudios de postgrado. Es un muchacho extraño y solitario, al que sólo comprende su compañero de cuarto. Por fin, Nash esboza una revolucionaria teoría y consigue una plaza de profesor en el MIT. Alicia Lardé, una de sus alumnas, lo deja fascinado cuando le revela que las leyes del amor están por encima de las de las matemáticas. Gracias a su prodigiosa habilidad para descifrar códigos es requerido por Parcher William, del departamento de Defensa, para ayudar a los Estados Unidos en la guerra fría contra los rusos, actividad por la que tendrá que pagar un precio muy alto.

### EL CISNE NEGRO



**Dirección:** Darren Aronofsky.

**País:** Estados Unidos. **Año:** 2010.

**Duración:** 108 min.

**Interpretación:** Natalie Portman, Mila Kunis, Vincent Cassel, Winona Ryder.

**Guión:** John McLaughlin y Mark Heyman.

Nina, una brillante bailarina que forma parte de una compañía de ballet de Nueva York, vive completamente absorbida por la danza. La presión de su controladora madre, la rivalidad con su compañera Lily y las exigencias del severo director se irán incrementando a medida que se acerca el día del estreno. Esta tensión provoca en Nina un agotamiento nervioso y una confusión mental que la incapacitan para distinguir entre realidad y ficción.



## LIBROS RECOMENDADOS

Por Jorge Gracia

### Valores sociales y drogas 2010



Javier Elzo Imaz, Ignacio Megías Quirós, Elena Rodríguez San Julián, Juan Carlos Ballesteros Guerra, Miguel Ángel Rodríguez Felipe. Madrid, FAD, 2010.

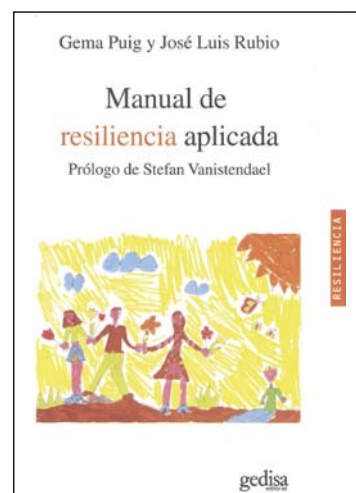
La introducción nos plantea esta investigación como un paso más en la reflexión sobre los valores de la sociedad española que desde hace años viene impulsando la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción.

Este trabajo nos acerca de nuevo a algo tan difícil de explicar y analizar como los valores, cuya conceptualización y abstracción suele ser tan complicada, y que al mismo tiempo resulta tan relevante por constituir la base sobre la que se asientan los comportamientos y actitudes de las personas que viven en sociedad. En relación al uso de drogas, los objetivos del presente estudio están muy lejos de ser un análisis epidemiológico de su consumo, pero, y aunque de manera secundaria, el trabajo plantea una catalogación de las diferentes posturas de los encuestados (1.200 personas entre 15 y 64 años) frente a las drogas, tanto en lo referido a sus comportamientos de consumo como a las actitudes que contextualizaban éstos.

Para ello se introdujeron diversas cuestiones: unas referidas a la visión sobre la potencial peligrosidad de las drogas y a las actitudes frente a las mismas; otras destinadas a definir diferentes niveles de consumo entre los encuestados.

De este modo, las conclusiones apuntan cómo las actitudes de la población ante los usos de drogas estén marcadas por una cierta ambigüedad: visión formal de peligrosidad de los consumos, aun con matices (cierta benevolencia al enfocar las sustancias legales y el cannabis), percepción de la funcionalidad de las drogas para divertirse y extender el tiempo de ocio, y niveles de consumo altos si se refieren a tabaco, alcohol y cannabis, y minoritarios pero significativos cuando se habla de sustancias ilegales, sobre todo de cocaína.

### Manual de Resiliencia aplicada



Puig, Gema; Rubio, José Luis.  
Barcelona, Editorial Gedisa, 2011

Obra didáctica que aúna las distintas concepciones sobre resiliencia y resultado de un trabajo exhaustivo de documentación y reflexión en este campo, que aúna las distintas concepciones sobre resiliencia, nace a raíz de la experiencia formativa acumulada por los autores, miembros de la Asociación para la promoción y desarrollo de la resiliencia (ADDIMA), a lo largo de los últimos años, los cuales son capaces de enfocar la resiliencia como un paradigma renovador, cargado de esperanza.

Escrito con un estilo muy accesible y profusamente ilustrado con tablas, fotos y dibujos, permite a quienes se acercan por primera vez a la resiliencia adentrarse en su descubrimiento y, al mismo tiempo, constituye un recurso didáctico sumamente útil y actualizado para aquellos que ya están introducidos en este tema.



## JORNADAS, CURSOS Y SEMINARIOS



### ■ XXXIX JORNADAS NACIONALES SOCIDROGALCOHOL Y CONFERENCIA TEMÁTICA WORLD PSYCHIATRIC ASSOCIATION

**Organiza:** Sociedad Científica Española de Estudios sobre Alcohol, las Toxicomanías y otras Dependencias (Socidrogalcohol).

**Patrocina:** Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas.

**Fecha:** Del 29 al 31 de marzo de 2012

**Lugar:** Tarragona (Palacio Ferial y de Congresos)

**Teléfono de la Secretaría Técnica:** 960 914 545

**E-mail:**

secretaria.cientifica@socidrogalcohol2012.org

**Página web de las Jornadas:**

www.socidrogalcohol2012.org/



### ■ EUROPAD 12TH INTERNATIONAL CONFERENCE "HEROIN ADDICTION AND RELATED CLINICAL PROBLEMS"

**Organiza:** European Opiate Addiction Treatment Association (Europad).

**Lugar:** Barcelona.

**Fecha:** Del 25 al 27 de mayo de 2012.

**Más información:** <http://www.europad.org>

### ■ TRATAMIENTO DEL ALCOHOLISMO Y PSICOLOGÍA CLÍNICA

**Organiza:** Instituto DEUSTO de Drogodependencias.

**Lugar:** Bilbao. Universidad de Deusto

**Fecha:** 22 y 23 de marzo, de 16 a 20 horas.

**Página web:** <http://www.idd.deusto.es>



### ■ BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INSERCIÓN SOCIAL DE PERSONAS CON PATOLOGÍA DUAL

**Organiza:** Instituto DEUSTO de Drogodependencias.

**Lugar:** Bilbao. Universidad de Deusto

**Fecha:** 7 y 8 de mayo, de 16 a 20 horas.

**Página web:** <http://www.idd.deusto.es>



## DIRECCIONES DE INTERÉS



### Confederación de Entidades para la Atención a las Adicciones.

Asura, 90. C.P. 28043 Madrid

Secretaría Técnica:

Avda. Madariaga, 63. 48014 Bilbao. 94 447 10 33

#### ■ ARAGÓN

Fundación Centro de Solidaridad  
Manuela Sancho, 3-9. 50002 Zaragoza. 976 200 216

Fundación Centro de Solidaridad Interdiocesano  
Sancho Abarca, 18. 22001 Huesca. 974 245 200

Centro de Solidaridad de Teruel  
Hartzenbusch, 9. 44001 Teruel. 978 603 704  
[info@centrodesolidaridaddeteruel.es](mailto:info@centrodesolidaridaddeteruel.es) / [www.centrodesolidaridaddeteruel.es](http://www.centrodesolidaridaddeteruel.es)

#### ■ CASTILLA LEÓN

Programa de Drogodependencias-Cáritas Diocesana  
Cº Viejo de Villaralbo, s/nº. 49001 Zamora. 980 511 870

#### ■ CATALUÑA

Centre Català de Solidaritat  
Banys Nous, 16-2º. 08002 Barcelona. 93 317 74 38

#### ■ EXTREMADURA

Proyecto Vida  
Bravo Murillo, 40 A. 06001 Badajoz. 924 222 150

#### ■ PAÍS VASCO

Fundación Jeiki  
San Ignacio de Loyola, 2. 01001 Vitoria-Gasteiz. 945 143 720

Fundación Gizakia  
Avda. Madariaga, 63. 48014 Bilbao. 944 471 033

Fundación Izan  
Calzada Vieja de Ategorrieta, 87. 20013 Donosti-San Sebastián. 943 273 900

#### ■ VALENCIA

Fundación Arzobispo Miguel Roca  
Padre Esteban Pernet, 1. 46014 Valencia. 963 597 777

#### ■ PLAN NACIONAL SOBRE DROGAS

Recoletos, 22. 28001 Madrid



# La CONFEDERACIÓN en UN CLIC

[www.atencionadicciones.es](http://www.atencionadicciones.es)

Para saber todo lo que pasa en nuestra Confederación  
y mucho más, entra ya en nuestra página web



**Confederación de  
Entidades para la Atención  
a las Adicciones**

Esta publicación ha sido financiada por:

