Resumen Ejecutivo

OEA/CICAD

Evaluación de los Planes y Estrategias Nacionales Antidrogas

Las Bahamas
Barbados
Ecuador
Guatemala
Panamá
Paraguay
República Dominicana
Venezuela

Charles Fortin, PhD
Consultor Externo

11 de mayo de 2006

Antecedentes

En octubre de 1995, en su XVIII Período Ordinario de Sesiones, la CICAD autorizó a la Secretaría Ejecutiva iniciar el proyecto para el fortalecimiento de las Comisiones Nacionales para el Control del Abuso de Drogas (CND) y su capacidad de coordinación nacional en la planificación e implementación de la estrategia nacional para las drogas, de integración de estadísticas, y para desarrollar un sistema de información y comunicación amplio, expedito y confiable.[1]

Desde entonces, CICAD ha brindado asistencia técnica a 22 de los 34 Estados miembros de la OEA para ayudarlos, entre otras cosas, a desarrollar sus planes y estrategias nacionales antidrogas. Si bien existen algunas similitudes, cada país se enfrenta a problemas y desafíos únicos, entre los que se encuentran cumplir sus funciones clave (coordinación, planificación, asesoramiento y evaluación). Esta evaluación destaca las buenas prácticas pero también intenta clasificar a los países tomando como muestra una continua "madurez institucional" e interacción efectiva con organizaciones hermanas.

Los Estados miembros de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), en el XXXVI Período Ordinario de Sesiones, ordenaron a la Secretaría Ejecutiva realizar una evaluación detallada del Programa de Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales Antidrogas, en particular los Planes y las Estrategias Nacionales Antidrogas. El objetivo de dicha evaluación era determinar el nivel de participación en el proceso de fortalecimiento de las Comisiones Nacionales para el Control del Abuso de Drogas en varios de los países beneficiados, su esfuerzo institucional, los métodos desarrollados, la factibilidad de las estrategias adoptadas y los resultados generales que se han alcanzado con la colaboración técnica de CICAD. La **primera parte** de la Evaluación del Programa, confeccionada por la Unidad de Fortalecimiento Institucional, fue presentada en el XXXVII Período Ordinario de Sesiones de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas en marzo de 2005, en Santo Domingo, República Dominicana.[2]

Este documento constituye la **segunda parte** de la evaluación realizada por Charles Fortín, consultor externo independiente contratado por la Secretaría Ejecutiva de CICAD. Incluye el análisis y la evaluación de los datos y la información recopilada mediante extensas investigaciones realizadas antes de la misión en Washington y, luego, el examen de los materiales en archivo en los países. En esta segunda parte de la evaluación, las misiones *in situ*, de aproximadamente cinco días cada una, se limitaron a ocho países representativos de distintas ubicaciones geográficas de Latinoamérica y el Caribe. La muestra está formada por tres países del Caribe (la República Dominicana, Las Bahamas y Barbados), dos de Centroamérica (Guatemala y Panamá), y tres de Sudamérica (Paraguay, Venezuela y Ecuador).

Objetivos

Los objetivos generales y específicos de esta evaluación institucional están diseñados para contestar tres preguntas clave: 1) ¿De qué forma han sido los esfuerzos de asistencia técnica de CICAD útiles y efectivos para fortalecer a las comisiones nacionales y cómo puede mejorarse y adaptarse a cada caso la asistencia técnica para poder satisfacer los desafíos únicos de cada país?; 2) ¿En qué medida son congruentes y adecuados los sistemas institucionales y organizativos para implementar exitosamente el Plan Nacional Antidrogas, incluidas las políticas, estrategias y actividades propuestas?; y 3) ¿Cuáles han sido, a la fecha, los resultados y efectos de los esfuerzos de implementación, y que observaciones y conclusiones pueden presentarse para explicar el logro del éxito institucional así como la presencia de desafíos persistentes?

[1] Véase el informe en CICAD/doc. 1411/05.
[2] Véase el informe en CICAD/doc. 1411/05.

Funciones clave: Modelo para las Comisiones Nacionales para el Control del Abuso de Drogas

Coordinación	Planificación	Asesoramiento	Evaluación
• Considerada la agencia principal • Sistema nacional antidrogas • Promueve legislación • Promueve la aplicación de la ley • Acuerdos bilaterales y multilaterales • Vínculos internacionales	• Política, estrategia, planes • Confecciona el presupuesto anual • Financiamiento alternativo • Supervisa el uso de fondos • Integra el sistema • Planifica encuestas periódicas	• Políticas y estrategias • Pautas para las instituciones • Planifica programas de capacitación	• Controla los planes • Evaluaciones sistemáticas • Estadísticas y datos • Página de Internet actualizada • Informes y estudios periódicos

Algunas bases conceptuales para medir y evaluar el cambio institucional

Los **proyectos** son creados para alcanzar ciertos objetivos dentro de un plazo determinado y pueden ser evaluados independientemente de las actividades de la institución. Sin embargo, un proceso de **fortalecimiento institucional** intenta crear o desarrollar una institución (útil a ciertas necesidades) y una organización (eficiente en sus resultados) que perdurarán en el tiempo. Una institución puede cambiar a lo largo de los años como respuesta a necesidades identificadas, puede modificarse de distintas formas y madurar de manera irregular. Un desafío es que la asistencia técnica se adapte a los ajustes de la institución, lo que sirve para medir la importancia y efectividad de esa asistencia técnica.

El proceso de institucionalización incluye concentrarse en el establecimiento e integración de **patrones de interacción** para que pasen a ser esperados y valorados. Para que tenga lugar el fortalecimiento institucional, estos patrones de interacción deben producirse dentro de las organizaciones y entre ellas en relación con el entorno externo. Por lo tanto, el proceso de asistencia técnica incluye ayudar a coordinar el trabajo de distintas agencias para que presten servicios en todo el país de manera integrada.

La comprensión de las interacciones entre organizaciones se encuentra incluida en la **norma de reciprocidad**, como por ejemplo compartir información y realizar otros intercambios que ayuden a crear relaciones de trabajo efectivas. Un indicador de la efectividad de la asistencia técnica es la naturaleza de esas relaciones antes, durante y después de la introducción de la asistencia técnica. Otros indicadores de base describen los recursos que la organización puede captar y su conversión en acciones efectivas. El objetivo central para desarrollar organizaciones viables es crear un grado relativamente alto de interacción y concentrarse en ayudar a resolver los problemas por los que las organizaciones fueron creadas.[3]

Madurez institucional - Indicadores y fases
(ilustración)

Indicadores	Incipiente (I)	Condicional (II)	Sostenida (III)
Recursos: Acceso & conversión en acciones efectivas			

[3] Potter, Harry R., "*Criteria of Institutional Change as Guidelines for Assessing Project Maturation*," en *Institution Building, A Model for Applied Social Change*. D. Woods Thomas, Harry R. Potter, William L. Miller, Adrian F. Aveni (editores), Schenkman, GLP, 1972, pp. 149-161.

Colaboración: Interacciones para influir en las agencias de implementación			
Resultados: institucionales y proyectos			

Finalmente, la **madurez institucional** tiene lugar en un continuo de desarrollo. La **fase inicial** incluye la formulación de políticas, los desafíos de personal, los recursos internos y externos limitados, y los faltantes de equipos. La **segunda fase** de madurez institucional temprana se caracteriza por una falta general de experiencia de campo probada, el énfasis en la capacitación del personal, el establecimiento de objetivos claros, la asistencia externa continua para satisfacer las necesidades de las condiciones cambiantes, y la formación de relaciones de trabajo recíprocas con organizaciones similares.

La prueba real de la madurez **fase tres** puede ser medida por los números y tipos de pedidos que realizan otras agencias relativos a asistencia para poder cumplir con sus misiones y actividades específicas. El acceso a apoyo presupuestario sostenido también es un dato clave y refleja la voluntad política del gobierno. En esta etapa, es importante ser cuidadoso de no expandir las funciones de la agencia más allá de la capacidad de sus recursos humanos y físicos limitados. Es preferible desarrollar la capacidad para establecer prioridades que sean esenciales para alcanzar una mayor madurez organizativa. En este punto, las relaciones de trabajo con otras agencias pasan a ser operativas con poca participación directa o supervisión de las altas autoridades del gobierno.[4]

Matriz de reciprocidad e interacción institucional
(ilustración)

	Agencia nacional	**Prevención**	**Tratamiento**	**Interdicción**	**ONG**
Agencia nacional					
Prevención					
Tratamiento					
Interdicción					
ONG					

Observaciones

1. Preparación y dedicación. Sin excepción, las comisiones nacionales para el control del abuso de drogas se habían preparado de buena forma para la misión del consultor. Habían contactado a sus organizaciones hermanas y le habían informado los objetivos de la evaluación. Programaron entrevistas y acceso a un amplio espectro de personas que tratan asuntos relativos al control de las drogas en cada país. Muchas agencias y cientos de personas brindaron mucha información y recomendaciones sobre mejoras.

Los contactos facilitados por las comisiones nacionales fueron muy colaboradores: ministros, organizaciones no gubernamentales, agentes especiales de la policía nacional, técnicos de laboratorios policiales, y hasta maestros de escuelas primarias que incorporan medidas para la prevención de la farmacodependencia en los programas de estudio de las escuelas rurales. En todos los niveles, además de acceso transparente a información, las personas entrevistadas estaban dispuestas y hasta deseosas de compartir sus experiencias, contar sus éxitos y exponer sus deficiencias y necesidades. Por sobre todo, el consultor se vio impresionado por la dedicación,

[4] Coutu, A.J., "*Identification of Country Needs and Available Resources*," en *Institution Building, A Model for Applied Social Change*. D. Woods Thomas, Harry R. Potter, William L. Miller, Adrian F. Aveni (editores), Schenkman, GLP, 1972, pp. 219-229.

sacrificio personal y patriotismo mostrados en cada país por las personas responsables de las actividades antidrogas.

Conclusiones. Las comisiones nacionales, luego de superar desconfianzas iniciales en algunos casos, recibieron amablemente la evaluación del consultor externo. Trabajaron con entusiasmo para aprovechar al máximo la oportunidad de revisar sus fortalezas y debilidades institucionales y esperan discutir internamente el informe de evaluación del país del consultor.

Recomendaciones. En general, las comisiones nacionales no cuentan con sistemas para controlar y evaluar de forma sistemática el contenido del plan nacional, su implementación y efectividad. Existe una constelación de actores dedicados a las actividades antidrogas, pero en muchos casos hay poca coordinación entre ellos. Las comisiones reconocieron el valor de la evaluación y deberían considerar la posibilidad de realizar auto-evaluaciones periódicas a nivel institucional.

2. Apoyo de la OEA/CICAD. En la mayoría de los países, los entrevistados reconocieron que sin las iniciativas, el apoyo financiero y los conocimientos técnicos de CICAD, la formulación de un plan nacional antidrogas no se habría consumado. CICAD también ha tenido un papel destacado en la prestación de asistencia técnica para la implementación del plan mediante, por ejemplo, orientación acerca de las reformas legislativas adecuadas. CICAD sigue apoyando muchas otras áreas en respuesta a las necesidades de los países.

Conclusiones. Además del fortalecimiento institucional y la cooperación operativa, las comisiones reconocen que, en gran medida, los planes nacionales son pautas útiles para la coordinación de la implementación del plan. Las estrategias y los proyectos específicos tienden a coincidir con el diagnóstico de los principales desafíos que las drogas significan para el país. Sin embargo, podrían mejorarse los documentos y/o plan con mayor atención a crear un sistema de seguimiento y evaluación para medir los avances y efectos.

Recomendaciones. Cada país ha estado utilizando el plan nacional, al menos en forma parcial, como una guía para tomar algunas decisiones. La experiencia de implementación del plan durante los años ha arrojado enseñanzas, qué áreas funcionan y cuáles deben ser modificadas. Debido a este esfuerzo, las comisiones nacionales son cada vez más conscientes de las medidas necesarias para ejercer sus funciones de coordinación general. En la revisión de los planes nacionales, las comisiones deberían considerar los problemas de implementación e identificar áreas específicas en las que sería útil la asistencia externa.

3. Planes nacionales. Para este ejercicio, el protocolo de evaluación de los documentos de los planes nacionales incluía 5 indicadores básicos: relevancia, valorabilidad, coherencia, eficiencia y efectividad.

Relevancia. En la mayoría de los casos, la formulación del plan ha sido un proceso que ha rendido sus frutos y un parámetro para los futuros esfuerzos. Por otro lado, la relevancia del plan es más pronunciada cuando se sancionan legislaciónes posterior y sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del plan. El uso regular del plan es una referencia clave para las actividades antidrogas y también un signo positivo. Al mismo tiempo, un plan que no ha sido aprobado formalmente por las autoridades superiores puede, de todas firmas, ser útil como una guía general. La participación generalizada y propiedad del mismo durante la fase de formulación generalmente fortalecen el compromiso hacia el plan durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, estos activos pueden erosionarse gradualmente durante la implementación si los primeros participantes perciben que obtienen pocos o ningún beneficio directo del proceso, lo que genera una sensación de marginalización y “fatiga” por la participación.

Valorabilidad. La mayoría de los planes antidrogas nacionales podría mejorarse con disposiciones acerca de seguimiento y evaluación. Generalmente, en los documentos del plan sobre el diagnóstico de los desafíos relativos a las drogas hay una deficiencia en los datos relacionados con

la oferta y demanda que, si estuviesen presentes, ayudarían a determinar de forma clara en qué grado las políticas y estrategias implementadas se corresponden con la naturaleza y gravedad de la problemática nacional. Un componente de seguimiento y evaluación dentro de los planes facilita enormemente el proceso de implementación.

Coherencia. Una medida de coherencia del plan nacional se ve reflejada en los vínculos entre la definición y análisis de la situación de las drogas del país y las estrategias y los programas propuestos. Relaciones y prácticas coherentes pueden brindar una base empírica para observar cambios, examinar resultados, aprender lecciones y reajustar los vínculos en el futuro. En resumen, la coherencia es positiva para los recursos y efectiva para los objetivos. En general, cuanto más detallado el diagnóstico y la explicación de las causas, más grande la posibilidad de que pueda determinarse si las medidas de implementación son adecuadas. En algunos casos, un análisis adecuado respaldado por los datos y la investigación disponibles viene seguido de una mera recopilación de títulos de proyectos presentados por distintas agencias de implementación sin una integración mutua. Si bien en general los planes son irregulares respecto de los criterios de coherencia, otros articulan un conjunto de principios, objetivos estratégicos y específicos, criterios técnicos, y proyectos técnicos con sus propias especificaciones.

Eficiencia. Los talleres nacionales sobre el plan apoyados por CICAD reunieron a los sectores relevantes que habían estado trabajando de forma más o menos aislada y sin coordinación con distintos resultados. Los talleres fueron una oportunidad para discutir y acordar en general políticas, estrategias, objetivos y proyectos que deben incluirse en el plan. El proceso demandó una gran inversión de tiempo debido, en parte, a la inclusión de participantes que se reunían de forma concertada por primera vez.

La eficiencia en la confección del plan varió si se le mide por el tiempo entre la finalización y la aprobación definitiva del gobierno. Los países que habían estado confeccionando sus propios planes por varios años generalmente necesitaron menos tiempo. En otros casos, hubo una demora considerable y se presentaron riesgos de disminución de relevancia generalmente debido a las circunstancias externas que no pueden controlarse. Las comisiones confeccionaron los planes posteriores de forma más rápida, esencialmente como ejercicios internos, pero sin una participación extendida que, a largo plazo, puede tener como resultado ineficiencias adicionales en la implementación del plan.

Efectividad. La efectividad del plan nacional puede medirse mediante la capacidad institucional y legal para su implementación. Si bien es difícil cuantificar los resultados, los sistemas descentralizados implementados o “en proceso de implementación” son logros positivos que alientan las promesas de historias de éxito. En algunos casos, los sistemas educativos han incorporado material de prevención en sus programas de estudio, lo que asegura una medida de descentralización y sustentabilidad de las iniciativas de control de las drogas. En el área de tratamiento, la organización no gubernamental Hogares CREA representa una buena práctica, ya que en algunos casos obtienen apoyo financiero de los Fondos de Custodia. Sus comunidades terapéuticas tienen una alta tasa de éxito.

Conclusiones. La confección de los planes nacionales fue un hito para la mayoría de los países y no hubiese sido posible sin el apoyo de CICAD. El proceso reunió a organizaciones diferentes y tuvo como resultado documentos de distinta calidad que generalmente tuvieron fines útiles. Sobre la base de las experiencias a la fecha, los futuros planes modificados deberían incluir un análisis más profundo de la situación de las drogas y sus causas sobre la base de datos confiables y actualizados. Debería prestarse más atención a vincular el diagnóstico con los objetivos, las estrategias, los programas integrados y los proyectos prioritarios. Además de los indicadores y los datos de base, cada plan debería incluir un componente de seguimiento y evaluación. Un análisis institucional crearía un marco para coordinación inter-organizativa con el fin de maximizar la eficiencia dentro de una propuesta presupuestaria para una adecuada asignación de recursos que tenga en cuenta los requisitos de prevención, tratamiento, rehabilitación y reducción de la oferta.

Recomendaciones. Para los planes futuros, las comisiones nacionales deberían considerar esfuerzos especiales para que las modificaciones de los planes sean tan o más participativas que la formulación original del plan apoyada por CICAD. Los beneficios de este enfoque pueden llegar a ser una mayor sensación de propiedad y un mayor compromiso con el éxito de la implementación del plan.

4. Organización interna y estabilidad institucional. El fortalecimiento institucional se basa en distintas condiciones como, por ejemplo, un personal técnico calificado y relativamente estable sin una rotación excesiva y frecuente. En la mayoría de los países, el consultor observó la existencia de personal profesional altamente capacitado y de antigüedad considerable en las comisiones nacionales. En otros se espera una rotación periódica. Muchos países están adoptando medidas de reorganización con una definición más clara de funciones, atribuciones y requisitos de personal. Los sistemas implementados son más favorables para la recepción de asistencia técnica productiva y para la implementación de medidas de fortalecimiento institucional.

Sin embargo, la relativa estabilidad del personal puede verse dañada por la "delgadez de la cobertura", es decir, para cada actividad (por ejemplo, investigación en el observatorio o trabajo en las prisiones) donde hay sólo un miembro del personal capaz de realizar esa función, sin un posible reemplazante. En otras situaciones, a pesar de los mandatos legales inclusivos que tienen las comisiones nacionales, las posiciones clave siguen estando vacantes y sin recursos suficientes (analistas de proyecto, y especialistas en seguimiento y evaluación) y, en otros casos, especialmente en el área de prevención, suelen tener una mejor dotación de personal.

Conclusiones. La forma, el funcionamiento, el financiamiento y el desempeño de las comisiones nacionales puede verse desde la perspectiva de "alineamiento", que está formada por varios elementos entre los que se incluyen: leyes, mandatos, plan nacional, estructura y capacidades organizativas, acceso a recursos (internos y externos), coordinación de programas y agencias implementadoras, procesos de seguimiento, evaluación de resultados y efectos, y retroalimentación para los encargados de tomar las decisiones. Muchos países se encuentran en el proceso de re-alineamiento, que incluye la sanción de legislación sugerida en el plan nacional, y la creación de acceso al fondo de activos incautados para inversiones antidrogas sostenibles. Otros países reconocen sus desafíos y están dando pequeños pasos para superar sus desventajas.

Recomendaciones. Las comisiones nacionales deberían considerar la posibilidad de revisar sus misiones y necesidades, y de crear una estructura diseñada para lograr sus objetivos.

5. Herramientas necesarias. Una comisión totalmente operativa necesita instalaciones físicas y equipos adecuados. Los conocimientos y la dedicación del personal técnico pueden verse afectados por la falta de las herramientas básicas. Una de las funciones y responsabilidades de las comisiones nacionales es la coordinación de una gran cantidad de personas entre una enorme cantidad de actores. El desempeño adecuado del personal se predica con tecnología básica para comunicaciones, servicios de teléfono y fax adecuados, capacidades de acceso a Internet y correo electrónico, incluso computadores, impresoras y copiadoras.

Conclusiones. Es necesaria la voluntad política para dar al personal un lugar y equipos de trabajo adecuados. Una inversión mínima en infraestructura básica y herramientas adecuadas mejoraría enormemente la eficiencia, reduciría los costos e incrementaría la efectividad de las comisiones nacionales.

Recomendaciones. Las comisiones nacionales deberían considerar la posibilidad de realizar un inventario de sus equipos básicos, determinar qué se necesita para cumplir en forma adecuada con sus responsabilidades, y adoptar medidas para aumentar la productividad del personal con las herramientas que necesitan.

Evaluación Programa “Planes/Estrategias Nacionales Antidrogas”

Comisión Interamericana para el Control del Abuso de las Drogas (CICAD/OEA)

Charles Fortin, PhD – Consultor Externo

Mayo de 2006

Contexto Histórico (I)

Fortalecimiento Institucional –
(Evaluaciones: 1 & 2)

1. XXXVII Período Ordinario de Sesiones

   Dirección del Programa para el Fortalecimiento de Sistemas Nacionales Antidrogas:

   > Evaluación del proyecto de la CICAD
   > Cobertura hemisférica de planes/estrategias nacionales sobre drogas

Contexto Histórico (II)

Fortalecimiento Institucional

2. XXXIX Periodo Ordinario de Sesiones

Consultor Externo:

> Esfuerzo institucional
> Metodología desarrollada
> Viabilidad del plan/estrategia
> Resultados globales logrados con la asistencia técnica de la CICAD

Componentes de la Evaluación

- Documento (Plan Nacional)
  - > Participación de los funcionários públicos
  - > Proceso de elaboración y aprobación del mismo
- Fortalecimiento de la Comisión Nacional
  - > Comunicación interinstitucional
  - > Políticas, estategias y programas
  - > Colaboración institucional – implementación
- Impacto de la estrategia en el país (con ayuda CICAD)
  - > Compromiso político
  - > Resultados de las políticas y programas
  - > Resultados cuantificables

Criterios - Evaluación del Programa "Planes/Estrategias Nacionales Antidrogas"

- Pertinencia: Validez de los objectivos, políticas, programas *vis-à-vis* retos y prioridades del gobierno
- Evaluación: Sistemas y procesos de seguimiento y evaluación apropiados
- Consistencia: Retos, políticas, estrategias, programas, proyectos, ejecución, seguimiento, logros, recursos
- Eficiencia: Participación, proceso & agilidad en la formulación del Plan Nacional
- Eficacia: Logros, impactos de la implementación del Plan Nacional

Conclusiones y Recomendaciones

1. Factores de Pertinencia

   > Legislación posterior
   > Marco referencial
   > Participación & propiedad
   > Compromiso de los actores
   > Medios disponibles de implementación

   Factores de Impertinencia

   > Plan posterior con menos participación
   > Menos influencia en su contenido
   > Menos poder de decisión
   > Pocos beneficios oriundos del proceso

Conclusiones y Recomendaciones

2. Evaluación

- Sistemas de seguimiento y evaluación
- Coordinación entre organizaciones
- Indicadores de éxito y progreso
- Datos de base (reducción y oferta)
- Cifras
- Plazos
- Objectivos
  - Rendimiento
  - Buenas prácticas
  - Deficiencias
  - Oportunidades
  - Ajustes
  - Decisiones
  - Asignación de recursos

Conclusiones y Recomendaciones

3. Consistencia

- Vínculo entre causas y objetivos estratégicos
- Base empírica
  - Detección de cambios
  - Análisis de resultados
  - Lecciones aprendidas
  - Ajustes futuros
- Resultados esperados
  - Justificaciones (razonamiento)
  - Compatibilidad – programas y proyectos
  - Integración entre actores
  - Integración de intervenciones
  - Viabilidad

Conclusiones y Recomendaciones

4. Eficiencia

> Apoyo imprescindible de la CICAD

> Convergencia de grupos antidrogas

> Talleres y Seguimiento

> Acuerdos sobre la problemática

> Formulación de políticas y estrategias nacionales

> Elaboración de proyectos con presupuestos

> Aprobación formal y compromiso político

Conclusiones y Recomendaciones

5. Eficacia

- Implementación
- Capacidad legal
- Capacidad institucional
- Sistemas descentralizados
- Sistemas institucionalizados
- Prioridades *vis-à-vis* prevención, tratamiento, rehabilitación, represión
- Asignación apropiada de recursos
- Coordinación institucional
- Compromiso

Modelo – Comisiones Nacionales

Funciones Claves

1. Coordinación < Liderazgo
2. Planificación < Políticas, Estrategias
3. Asesoría < Orientación
4. Evaluación < Seguimiento

Indicadores de Cambio Institucional

Madurez Institucional

(Ilustración)

Indicadores	Incipiente (I)	Condicional (II)	Sostenida (III)
Recursos			
Colaboración			
Resultados			

Etapas de Madurez Institucional

1. Inicial:
   - > Proceso de formulación de políticas
   - > Reclutamiento de personal
   - > Recursos limitados (internos & externos)
   - > Escasez de equipo
2. Intermedia:
   - > Falta general de experiencia práctica
   - > Capacitación de personal
   - > Objectivos definidos, asistencia externa
   - > Relaciones recíprocas con organizaciones afiliadas
3. Avanzada:
   - > Solicitudes de otras agencias
   - > Aceso a sostenidos recursos presupuestarios (voluntad política)
   - > Capacidad de establecer prioridades esenciales
   - > Relativa independencia

Inter-Acciones Institucionales

	Comisión Nacional	Prevención	Tratamiento	Reducción de Oferta	ONGs
Comisión Nacional					
Prevención					
Tratamiento					
Reducción de Oferta					
ONGs					

Conclusiones y Recomendaciones

Fortalecimiento de la Comisión Nacional

- Misión y prioridades establecidas
- Reglamentos con funciones y atribuciones definidas
- Estructura organizacional apropiada
- Personal habilitado, estable, y suficiente
- Personal para cada función, e.g.
  - Datos, estadística, investigación
  - Seguimiento y evaluación
- Instalaciones físicas
- Equipos
- Medios de comunicación y transporte

Impactos: Conclusiones y Recomendaciones

Logros y Retos

- Participación y colaboración
- Plan Nacional
- Compromiso político
- Legislación apropiada
- Re-estructuración organizacional
- Coordinación de implementación de proyectos
- Acceso a recursos
- Actividades de prevención
- Incautación de drogas y bienes
- Capacitación
- Actuación & imagen institucional
- Personal habilitado & dedicado