

Currículum Universal de Formación

en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS)



OEA | CICAD



MANUAL DEL CAPACITADOR

UC-NDS en las Américas

1ª Edición, 2023

OAS Cataloging-in-Publication Data

Inter-American Drug Abuse Control Commission.

Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas: Manual del capacitador UC-NDS en las Americas.

p.; cm. (OAS. Documentos oficiales; OEA/Ser.L/XIV.6.85)

ISBN 978-0-8270-7733-1

1. Drug control--America--Handbooks, manuals, etc. 2. Drug abuse--Government policy--America 3. Substance abuse--America. I. Title. II. Organization of American States. Secretariat for Multidimensional Security. Executive Secretariat of the Inter-American Drug Abuse Control Commission. III. Series. OEA/Ser.L/XIV.6.86

Créditos y agradecimientos

Esta publicación fue posible gracias al liderazgo institucional del Embajador Adam E. Namm, Secretario Ejecutivo de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), Secretaría de Seguridad Multidimensional de la Organización de los Estados Americanos. Un reconocimiento especial a la contribución de la Oficina de Asuntos Internacionales sobre Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL) del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América por el apoyo institucional y financiero para hacer realidad esta herramienta de capacitación. Un agradecimiento al gobierno canadiense a través de su Programa de Creación de Capacidades contra el Crimen (ACCBP por sus siglas en inglés) por dar apoyo a la capacitación piloto de este currículum.

Autores principales

Dra. Elisabet Arribas Ibar
Esther Best
Miguel Castro
Antonio Lomba Maurandi

Coordinación editorial

Dra. Elisabet Arribas Ibar
Antonio Lomba Maurandi

Revisión de Pares

Dr. Luis Alfonso
Bruno Bui
Curvelle David
Sarah David
Tedla Giorgis
Elena Hedoux
Liesbeth Vandam
Lindsey Williams

Colaboradores

Tiffany Barry
Santiago Moreno
Luisa Neira
Bernardo Pinto
Hannah Rigazzi
Daniela Vanegas Ángel

ISBN 978-0-8270-7733-1

COPYRIGHT © (2023) Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA).

Aviso de dominio público

Todos los materiales que aparecen en este curso, excepto aquellos tomados directamente de fuentes protegidas por derechos de autor, son de dominio público y pueden ser reproducidos o copiados sin autorización del Departamento de Estado de EE. UU. INL, de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA), o los autores. Se agradece la citación de la fuente. Sin embargo, esta publicación no se puede reproducir ni distribuir con fines de lucro sin la autorización expresa por escrito de INL y la SG/OEA.

Esta publicación fue preparada por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (SE-CICAD), Secretaría de Seguridad Multidimensional de la Organización de los Estados Americanos (SSM/OEA). Fue desarrollada bajo el auspicio del Programa de Políticas, Estrategias y Planes Nacionales sobre Drogas en las Américas, una iniciativa coordinada por la SE-CICAD/SSM/OEA. Esta publicación ha sido posible gracias a la contribución financiera del Gobierno de Estados Unidos a través de la Oficina de Asuntos Internacionales sobre Narcóticos y Aplicación de la Ley (INL) del Departamento de Estado. Los contenidos expresados en este documento se presentan exclusivamente con fines informativos y no representan necesariamente la opinión o posición oficial de INL o del Departamento de Estado de los Estados Unidos, la Organización de los Estados Americanos, su Secretaría General o sus Estados Miembros.

TABLA DE CONTENIDO

Parte I – ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN	6
Curriculum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS)	6
Objetivo general de la formación.....	7
A quién va dirigido.....	7
Disponible para los Estados Miembros de la OEA.....	7
Metas	7
Objetivos de aprendizaje.....	8
Personalización del plan de estudios	9
Capacitadores/as	10
Calificaciones del capacitador/a.....	10
La conexión del capacitador/a con los participantes	10
Centrarse en el proceso comunitario	11
Manual del capacitador/a	12
Enfoque de aprendizaje	13
El/la estudiante adulto/a.....	13
El enfoque	14
Preparación para la formación presencial	14
El espacio de formación	14
Equipo y suministros	15
Selección y preparación de los/las participantes	16
Familiarizarse con el plan de estudios.....	16
Ceremonia de apertura	17
Cómo empezar:	18
Listas de control para la formación presencial	18
1 a 2 Meses antes de la primera sesión	18
1 a 2 Semanas antes de la primera sesión	18
1 a 2 Días antes de la primera sesión	18
Antes de cada sesión	19
Después de cada sesión	19
Al final del programa de formación.....	19
Parte II – PROGRAMACIÓN GENERAL	21

Parte III – FORMULARIOS DE EVALUACIÓN	23
Evaluaciones de la Formación	23
Evaluación diaria de la formación	24
Evaluación general de la formación	25
Parte IV – MÓDULOS DE LA FORMACIÓN	27
Resumen de los módulos	27
Módulo 0: Presentación de los objetivos y metodología de la formación	29
Módulo 0 Lista preparatoria.....	29
Modulo 0 Contenido y duración.....	29
Módulo 0 Meta y objetivos de aprendizaje.....	29
Módulo 0 Diapositivas y descripción narrativa	30
Módulo 1: Políticas Públicas – Una respuesta necesaria para los problemas de la sociedad	48
Módulo 1 Lista preparatoria.....	48
Módulo 1 Contenido y duración.....	48
Módulo 1 Meta y objetivos de aprendizaje.....	48
Módulo 1: Diapositivas y descripción narrativa	49
Módulo 2: Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales de políticas sobre drogas	83
Módulo 2 Lista preparatoria.....	83
Módulo 2 Contenidos y duración	83
Módulo 2 Meta y objetivos de aprendizaje.....	83
Module 2 Diapositivas y descripción narrativa	84
Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte I	129
Módulo 3 - Parte I Lista preparatoria	129
Módulo 3 - Parte I Contenido y duración	129
Módulo 3 - Parte I Meta y objetivos de aprendizaje	129
Módulo 3 - Parte I Diapositivas y descripción narrativa.....	130
Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte II	174
Módulo 3 - Parte II Lista preparatoria	174
Módulo 3 - Parte II Contenido y duración	174
Módulo 3 - Parte II Metas y objetivos de aprendizaje	174
Módulo 3 - Parte II Diapositivas y descripción narrativa.....	175
Módulo 4: Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción	203
Módulo 4 Lista preparatoria.....	203
Módulo 4 Duración y contenido.....	203
Módulo 4 Metas y objetivos de aprendizaje	203
Módulo 4 Diapositivas y descripción narrativa	204

Módulo 5: Marco para el seguimiento y la evaluación	249
Módulo 5 Lista preparatoria.....	249
Módulo 5 Contenido y duración.....	249
Módulo 5 Metas y objetivos de aprendizaje	249
Módulo 5 Diapositivas y descripción narrativa	250
Módulo 6: Planificación presupuestaria	297
Módulo 6 Lista preparatoria.....	297
Módulo 6 Contenido y duración.....	297
Módulo 6 Metas y objetivos de aprendizaje	297
Módulo 6 Diapositivas y descripción narrativa	298
Módulo 7: Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas (estrategia y plan de acción)	330
Módulo 7 Lista preparatoria.....	330
Módulo 7 Contenido y duración.....	330
Módulo 7 Meta y objetivos de aprendizaje.....	330
Módulo 7 Diapositivas y descripción narrativa	331
PARTE V - APÉNDICE	354
Lista de verificación/directrices: progreso en la formulación de políticas (pasos)	354
Glosario	355

Parte I – ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN

Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS)

Este Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS) en las Américas ha sido elaborado por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (SE-CICAD), Secretaría de Seguridad Multidimensional de la Organización de los Estados Americanos (SSM/OEA), en colaboración con un grupo de consulta sobre políticas de drogas. Ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Oficina Internacional de Asistencia Antinarcóticos y Cumplimiento de la Ley (INL) del Departamento de Estado de los Estados Unidos.

La Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), de la Organización de los Estados Americanos (OEA), actúa como el principal foro del hemisferio occidental para el debate de políticas y la cooperación hemisférica en materia de drogas. Junto con otras responsabilidades, la Secretaría Ejecutiva de la CICAD apoya a los Estados Miembros de la OEA proporcionando un marco basado en la evidencia para analizar el problema de las drogas, tanto a nivel nacional como a nivel hemisférico, a fin de que los Estados Miembros puedan diseñar e implementar políticas y programas para abordar el problema y sus consecuencias.

La SE-CICAD se ha esforzado durante décadas por brindar asistencia técnica a los Estados Miembros de la OEA para el desarrollo, implementación y fortalecimiento de las políticas nacionales sobre drogas a través de estrategias nacionales sobre drogas eficaces y sus respectivos planes de acción. Si bien esta asistencia técnica ha logrado avances importantes en la mejora de las políticas nacionales sobre drogas en toda la región, todavía se necesita capacitación en las áreas de formulación e implementación de políticas, así como en su seguimiento y evaluación, tal y como se indica en varios informes del Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM), y como se refleja en la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA (2020)¹ y su Plan de Acción 2021-2025.²

El apoyo al desarrollo y fortalecimiento de los planes y estrategias nacionales sobre drogas es el punto central del Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas (2021-2025) de la CICAD. La Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA (2020) hace un llamamiento para que “los Estados Miembros diseñen e implementen políticas y/o estrategias nacionales sobre drogas debidamente articuladas con otras políticas y/o estrategias públicas, de acuerdo con el gobierno, la sociedad civil y otras organizaciones, para abordar las causas y consecuencias fundamentales del problema mundial de las drogas”.

El Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas 2021-2025 de la OEA/CICAD, en los objetivos de Fortalecimiento Institucional, señala:

Objetivo 1: Establecer y/o fortalecer autoridades nacionales sobre drogas, situándolas en un alto nivel político y dotándolas de la capacidad, los recursos, y las competencias necesarias para coordinar la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas nacionales sobre drogas.

¹ CICAD/OEA (2020). Estrategia Hemisférica sobre Drogas. Washington, D.C; EE.UU.

² CICAD/OEA (2020). Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas (2021-2025). Washington, D.C; EE.UU.

Objetivo 2: Formular, implementar, evaluar y actualizar políticas y/o estrategias nacionales integrales sobre drogas, que promuevan enfoques equilibrados, multidisciplinarios y basados en la evidencia, [...]

Objetivo 3: Formular y coordinar políticas nacionales sobre drogas, que puedan armonizarse con políticas y/o estrategias gubernamentales relacionadas, que atiendan las causas y consecuencias fundamentales del problema de las drogas.

Objetivo general de la formación

El Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas en las Américas (UC-NDS) tiene por objetivo empoderar a los profesionales responsables de la formulación e implementación de las políticas nacionales sobre drogas atendiendo la necesidad de mejorar los conocimientos y habilidades para redactar cada uno de los componentes de las distintas políticas nacionales sobre drogas y facilitando, a su vez, el proceso de formulación de políticas, desde su redacción hasta su aprobación.

A quién va dirigido

El currículum va dirigido a profesionales del sector público con responsabilidades en la planificación, la toma de decisiones y la gestión de servicios sociales y de control de drogas, así como otros funcionarios en instituciones clave encargadas de la implementación de políticas a nivel nacional, estatal/provincial o local. Sin embargo, este currículum también es ampliamente aplicable al sector privado, las ONG y otros tipos de organizaciones que apoyan de alguna manera la implementación de una estrategia nacional sobre drogas y su plan de acción.

Disponible para los Estados Miembros de la OEA

El material está disponible para todos los Estados Miembros de la OEA que lo soliciten a través de su Consejo Nacional de Drogas u otras instituciones sectoriales de los Estados Miembros responsables de los distintos componentes de la formulación y planteamiento de los elementos de la política pública sobre drogas de un país. Tiene por objetivo brindar apoyo a todas las instituciones reconocidas por las autoridades de cada país como agentes que contribuyen al avance de estrategias eficaces sobre drogas en este campo.

Metas

- Presentar el Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS) en las Américas y su programa de formación.
- Definir política pública y examinar los sistemas que contribuyen a la misma y son necesarios para garantizar su eficaz formulación e implementación.

- Introducir y revisar los marcos y acuerdos regionales e internacionales en materia de política de drogas.
- Explicar el proceso de formulación del desarrollo estratégico de una política nacional sobre drogas.
- Explicar el proceso y los elementos clave para el desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción de una política nacional sobre drogas.
- Explicar la importancia y los elementos clave del marco de seguimiento y evaluación de una política nacional sobre drogas.
- Explicar los aspectos principales relacionados con la planificación del presupuesto, incluidos los mecanismos adecuados de cálculo de costos, e identificar los componentes clave y los organismos necesarios para la elaboración del presupuesto.
- Proporcionar información detallada sobre los pasos necesarios para lograr la aprobación de la política y su aceptación por todas las principales partes interesadas.

Objetivos de aprendizaje

- Ofrecer una visión general de la estructura y contenido de la capacitación.
- Presentar las metas y objetivos generales de la formación.
- Ofrecer la oportunidad a los/las participantes de presentarse y entablar una conversación con el grupo.
- Aprender sobre el proceso de toma de decisiones público y cuáles son los resultados previstos de la política en dicho proceso.
- Comprender la importancia de la formulación de políticas basada en la evidencia para un diseño técnico y metodológico riguroso de la política.
- Conocer mejor el papel de la CICAD/OEA, así como la importancia de su Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción de la CICAD, aprobados por los Estados Miembros de la OEA.
- Aprender sobre las principales convenciones, declaraciones y mandatos, así como otros instrumentos internacionales en materia de políticas sobre drogas.
- Aprender los enfoques principales y elementos transversales que se deben considerar en la formulación de una política nacional.
- Conocer la estructura y componentes de una política nacional sobre drogas.
- Aprender a definir la situación del problema de las drogas en el país evaluando la situación particular en materia de reducción de la demanda y reducción de la oferta.
- Conocer la importancia del marco legal para las políticas sobre drogas.
- Aprender a diseñar y coordinar la política nacional sobre drogas con todas las partes interesadas.
- Entender y definir la visión estratégica, misión, principios fundamentales, metas y objetivos.

- Poder desarrollar metas de desempeño.
- Aprender a desarrollar modelos lógicos.
- Entender el propósito y los componentes de un plan de acción.
- Entender la relación entre la planificación estratégica (modelos lógicos) y el plan de acción.
- Aprender los elementos clave para la elaboración del plan de acción: actividades, parte responsable, recursos necesarios y el progreso alcanzado con relación a los criterios de referencia.
- Ser capaz de formular un plan de acción.
- Entender las diferencias y componentes relacionados de seguimiento y evaluación.
- Entender los objetivos y los pasos del proceso de seguimiento y evaluación.
- Aprender a desarrollar indicadores de desempeño.
- Ser capaz de crear su propio marco de seguimiento y evaluación para actividades, objetivos y metas.
- Aprender a cómo estimar el costo de las actividades planificadas en el plan de acción y cómo agruparlas para alcanzar una política presupuestaria general.
- Aprender a cómo sumar los costos de las diversas actividades en los diferentes componentes de la estrategia.
- Aprender sobre las posibles diferentes fuentes de financiamiento, tales como los presupuestos públicos, iniciativas privadas y asociaciones mixtas, y cómo estas complementan las actividades.
- Ser capaz de elaborar, estimar y presentar un plan presupuestario.
- Entender el proceso para lograr la aprobación de la política pública.
- Entender el proceso de cabildeo para la aceptación de la política por todas las principales partes interesadas.

Personalización del plan de estudios

Este currículo y su contenido están destinados a adaptarse a las necesidades, fortalezas y realidades específicas nacionales o regionales individuales para uso de los diversos gobiernos de los Estados Miembros de la OEA. Ha sido desarrollado y diseñado para facilitar la adaptación del currículo básico a cada contexto específico:

- Se alienta a los capacitadores/as a personalizar otros contenidos de manera que sean más efectivos para sus países.
- Se alienta a los capacitadores/as a usar estos recursos cuando los necesiten y cuando tengan tiempo para usarlos. El plan de estudios en su conjunto se puede utilizar como una sesión

intensiva de tres días sobre estos conceptos y prácticas, o se pueden utilizar módulos individuales para sesiones de formación más cortas o entrelazados en otros eventos de formación.

- Se alienta a los capacitadores/as a crear un ambiente acogedor que refleje a la comunidad en términos de comida, vestimenta, etc.
- Se alienta a los capacitadores a crear un entorno acogedor que facilite un compromiso interactivo con todos los/las participantes.

Capacitadores/as

Calificaciones del capacitador/a

Este plan de estudios está diseñado para ser impartido por profesionales con gran experiencia en la formulación de políticas. Deben tener experiencia impartiendo capacitación a los encargados de formular políticas de alto nivel y deben estar familiarizados con el tema. Los/as capacitadores/as para este curso deben tener los siguientes conocimientos, habilidades y experiencia:

- Conocimiento y experiencia en la formulación de políticas públicas y su marco.
- Experiencia en elaboración de análisis de situación, planes estratégicos, planes de seguimiento y evaluación, elaboración de presupuestos y procesos de aprobación de políticas.
- Experiencia trabajando en el desarrollo e implementación de intervenciones y programas relevantes a los problemas de drogas.
- Habilidad para crear un enfoque colaborativo y participativo hacia la capacitación.
- Habilidad para facilitar el aprendizaje de los participantes, incluido el uso de diferentes tipos de ejercicios y ejercicios grupales que apelan a diferentes estilos de aprendizaje.
- Voluntad y capacidad para apoyar el proceso de aprendizaje continuo después de la capacitación.

Se requiere un mínimo de tres capacitadores/as (o co-capacitadores/as) en los diversos módulos para implementar este plan de estudios. Además, se recomienda encarecidamente una persona de apoyo para ayudar con la logística (programación, preparación de la sala, copiado de materiales, etc.), especialmente cuando se capacitan grupos de más de 20 participantes.

La conexión del capacitador/a con los participantes

No importa cuánto sepa el/la capacitador/a o cuán interesante sea el curso, el éxito de una capacitación a menudo depende de la calidad de la conexión entre el/la capacitador/a y los/las participantes. Este es a menudo el elemento que atrae y mantiene la atención de los participantes, permanece en su memoria después de la capacitación, los inspira a usar lo que han aprendido y seguir aprendiendo más sobre el tema.

Hay muchas cualidades que brindan a los capacitadores/as la mejor oportunidad de establecer conexiones sólidas y positivas con los participantes. Estos son algunos ejemplos de estas cualidades:

- Los capacitadores/as más efectivos son los genuinos. Son fieles a sí mismos, en lugar de actuar como otra persona (por ejemplo, pretenden ser alguien de la cultura de los participantes, o alguien que creen que sería más experto o una autoridad que ellos). Los capacitadores genuinos son interesantes, pero no se esfuerzan tanto por atraer la atención de los participantes como para desviar la atención del mensaje de la capacitación.
- Los capacitadores/as efectivos respetan clara y consistentemente a todos los/las participantes, sus comunidades y sus culturas. Por ejemplo, no mascan chicle mientras realizan la capacitación ni usan palabras que serían ofensivas para algunos participantes. Al mostrar este respeto, pueden ganarse el respeto de sus participantes, aumentar el respeto de los/las participantes por sí mismos y mostrarles formas respetuosas de responder a sus comunidades.
- Ya sea que provengan o no de las culturas de los/las participantes, los capacitadores/as efectivos saben lo suficiente sobre estas culturas para apreciar sus fortalezas y respetar sus tradiciones. No obstante, los capacitadores efectivos también son muy conscientes de los límites de su propia comprensión de los/las participantes y sus culturas. Nunca asumen que saben más sobre los/las participantes de lo que los propios participantes han aprendido a través de sus experiencias de vida únicas. Los capacitadores/as eficaces aprenden a equilibrar la necesidad de integrarse en las culturas de los participantes con la necesidad de ser profesionales. Por ejemplo, tienen un aseo personal limpio y cuidadoso y se visten de manera profesional, ni demasiado casual.

Centrarse en el proceso comunitario

Es importante que los capacitadores/as vean esta capacitación como parte de un esfuerzo mayor y continuo dentro de su país. Los entrenadores deben:

- Incrementar el interés y la comprensión de los/las participantes sobre la formulación de políticas con vistas a la implementación de políticas, estrategias y planes integrales sobre drogas.
- Se ven a sí mismos como “facilitadores/as” que hacen posible que los participantes descubran su propia manera de dar forma a la formulación de políticas.
- Encuentre una manera de permitir que el proceso del grupo se desarrolle de forma natural y que se mantenga dentro del cronograma, para que los participantes puedan establecer relaciones entre ellos, desarrollar sus propias habilidades de aprendizaje y prepararse para ayudar a sus países de manera más efectiva.
- Continuar mostrando respeto por los/las participantes, compañeros/as capacitadores/as y líderes gubernamentales a lo largo de los procesos de capacitación y seguimiento.
- Sembrar las semillas de relaciones y procesos de colaboración continuos a lo largo de la capacitación y el trabajo que sigue a la capacitación.

- Apoyar esas relaciones y procesos de colaboración brindando contactos de seguimiento y asistencia técnica, para que los participantes apliquen sus conocimientos y habilidades en las políticas de drogas en sus respectivos países.

Manual del capacitador/a

Este manual del capacitador/a contiene cinco partes:

- Parte I— Orientación de la formación
- Parte II— Programación general
- Parte III— Formularios de evaluación
- Parte IV— Módulos de la formación
- Parte V— Apéndices

Partes del Manual	Descripción breve
Parte I. Orientación de la formación	La orientación de la formación incluye una visión general del currículum, las metas y objetivos del currículum, maneras en que los formadores pueden adaptar el currículum de acuerdo con las necesidades de audiencias específicas, información para preparar al capacitador/a, una lista de verificación para la preparación de la formación presencial. Esta información ayudará a orientar al formador en cuanto al contenido y objetivos del currículum y le preparará para su impartición.
Parte II. Programación general	La programación general es una cronología completa para ayudar a estructurar las sesiones de capacitación. Asigna períodos de tiempo específicos para cada módulo, incluyendo tiempo para la presentación, actividades, preguntas y recesos.
Parte III. Formularios de evaluación	Los formularios de evaluación permiten a los/las participantes dar su opinión sobre el contenido de los módulos y sobre el desempeño de los capacitadores/as. El manual incluye un formulario de Evaluación Diaria que los participantes deben completar al final de cada sesión de capacitación y un formulario de Evaluación General de la Capacitación que se completará al final de la formación. La Evaluación Diaria ayuda al formador a identificar las modificaciones necesarias que deberán efectuarse durante la formación. La Evaluación General de la Capacitación proporciona una perspectiva general de las experiencias de los participantes. Los participantes deben saber que completar los formularios es importante y que su opinión servirá para mejorar el contenido de la formación y su impartición con el paso del tiempo.

Parte IV. Módulos de la formación	Los módulos de capacitación brindan instrucciones para presentar los 7 módulos de este plan de estudios. Cada módulo del manual incluye: ☐ Lista preparatoria ☐ Contenido y duración ☐ Metas y objetivos de aprendizaje ☐ Diapositivas y descripción narrativa Para cada diapositiva de PowerPoint, la información que el capacitador debe proporcionar se escribe como un guion directamente debajo de la imagen de la diapositiva. El texto del guion se indica con un icono de la palabra "Diga" o "Pregunte" y en cursiva (por ejemplo, diga: Consulte el Módulo 2 en sus manuales). Los capacitadores/as deben sentirse libres de usar sus propias palabras y agregar ejemplos en lugar de simplemente leer el guion. Agregar ejemplos de la vida real enriquece la experiencia de capacitación, pero este beneficio debe equilibrarse con consideraciones de tiempo.
Parte V. Apéndices	Los apéndices incluyen: – Lista de verificación/directrices: progreso en la formulación de políticas (pasos). – Glosario

Enfoque de aprendizaje

El/la estudiante adulto/a

Los adultos tienen mucho que ofrecer al proceso de aprendizaje, ya que han adquirido conocimientos a través de su educación, trabajo y otras experiencias. El plan de estudios brinda oportunidades para que el capacitador aliente a los/las participantes a compartir su experiencia y conocimiento relevantes con otros. Este proceso también puede preparar a los participantes para formar asociaciones y relaciones de colaboración más efectivas después del evento de capacitación

- Aunque son necesarias algunas presentaciones didácticas por parte del capacitador/a, esta capacitación se basa en gran medida en ejercicios colaborativos y otras actividades dirigidas por el alumno.

Esta serie de capacitación se basa en los principios del aprendizaje de adultos, que aconsejan a los capacitadores/as:

- Centrarse en problemas del mundo real.
- Enfatizar cómo se puede aplicar la información.
- Relacionar la información con los objetivos propios de los/as alumnos/as.
- Relacionar los materiales con las experiencias de los/as alumnos/as.
- Permitir el debate y la impugnación de ideas.

- Escuchar y respetar las opiniones de los/as participantes.
- Anime a los/las participantes a actuar como recursos para el capacitador y entre ellos.
- Tratar a todos los/las participantes con respeto.

El enfoque

El enfoque de aprendizaje para esta capacitación incluye:

- Presentaciones y discusiones dirigidas por el capacitador.
- Uso frecuente de actividades creativas dirigidas por el/a alumno/a, como conversaciones en grupos pequeños y de compañero/a a compañero/a.
- Ejercicios y presentaciones en grupos pequeños.
- Revisiones periódicas del material, para aumentar la cantidad de información que recordarán los participantes.
- Ejercicios para evaluar cuánto han aprendido los participantes.
- La planificación de acciones permite que los grupos pequeños identifiquen metas a corto y largo plazo y pasos tangibles que su grupo tomará para lograr estas metas.

Preparación para la formación presencial

Las principales tareas de preparación para la capacitación incluyen:

- Planificación logística, incluida la programación, la selección del sitio y la obtención o disposición de equipos y suministros en el sitio.
- Seleccionar y preparar una lista de participantes.
- Familiarizarse a fondo con el plan de estudios.

El espacio de formación

Un espacio de capacitación atractivo y bien organizado puede mejorar la experiencia de aprendizaje de un participante. La sala debe ser lo suficientemente grande para acomodar a todos los/as participantes y grupos pequeños. Sentar grupos pequeños en mesas redondas es ideal porque ahorra mucho tiempo a los participantes que de otro modo pasarían entrando y saliendo de sus grupos pequeños para hacer ejercicios. El capacitador/a debe poder reorganizar la sala y los asientos para presentaciones y ejercicios particulares. Las mesas pequeñas adicionales alrededor de los bordes de la sala pueden contener suministros, materiales de aprendizaje y materiales de capacitación.

Sin embargo, el espacio ideal no siempre es posible. Si el espacio no es lo suficientemente grande para acomodar mesas, los grupos pequeños siempre pueden empujar sus sillas hacia atrás y trabajar en el piso, si los participantes se sienten cómodos haciéndolo. El uso de más de una habitación en un sitio puede ayudar a proporcionar espacio para actividades de grupos pequeños. Sin embargo, no use más de dos

salas, porque es útil tener un capacitador/a presente en cada sala para monitorear el proceso del grupo en todo momento y brindar ayuda donde sea necesario.

Proporcionar té, café, agua y refrigerios durante los refrigerios alentará aún más a los/las participantes a mezclarse y hablar entre ellos durante estos momentos.

Los/las participantes también necesitarán información sobre dónde comprar el almuerzo si no se proporciona el almuerzo.

Equipo y suministros

Las presentaciones de PowerPoint requieren una computadora portátil, un proyector LCD y una pantalla. Un control remoto para el proyector permite que el entrenador se mueva libremente por la habitación. Si no hay un control remoto disponible, un asistente de capacitación o el co-capacitador/a que no está presentando puede controlar las diapositivas.

Si no hay un proyector de PowerPoint disponible (o si se descompone durante la capacitación!), la capacitación puede continuar sin él. El Manual del participante incluye copias de todas las diapositivas, y el Manual del capacitador/a muestra una copia de cada diapositiva, seguida de la información necesaria para explicarla.

Al menos una pizarra (con marcadores), varios blocs de papel de rotafolio para facilitar el trabajo en grupo, cinta adhesiva y marcadores de colores podrían ser útiles para facilitar la capacitación.

La lista de verificación de preparación de cada módulo indica los suministros específicos necesarios o recomendados para cada módulo.

Lista maestra de suministros para todos los módulos:

- Una copia del Manual del Capacitador para cada capacitador/a.
Una copia del Manual del Participante para cada participante.
- Una copia del cronograma general de capacitación y la Agenda o Programación para cada participante.
- Marcadores de colores:
 - Lavable, sin perfume y en varios colores (un juego por mesa para uso de los participantes).
 - Múltiples marcadores negros y azules para uso en presentaciones (el negro y el azul son más visibles en papel periódico; los colores claros se pueden usar para resaltar).
- Papel adhesivo para pegar en una superficie.
- Rotafolio.
- Copia de los formularios de evaluación según corresponda y en caso de no estar previstos en las carpetas de capacitación.

Selección y preparación de los/las participantes

Idealmente, el grupo de capacitación debería ser lo suficientemente grande como para dividirse en al menos cinco grupos pequeños con al menos cuatro a seis participantes en cada uno, pero los materiales de capacitación se pueden ajustar para grupos de capacitación más pequeños.

Lo ideal es contar con un grupo de capacitación que incluya una combinación de formuladores de políticas y funcionarios responsables de los siguientes aspectos de una estrategia o política nacional sobre drogas:

1. Reducción de la demanda de drogas.
2. Reducción de la oferta de drogas.
3. Planificación y presupuestación (a menudo del Ministerio de Planificación y Desarrollo o su equivalente funcional).
4. Monitoreo y evaluación (a menudo un representante del Observatorio Nacional de Drogas o su equivalente funcional).

El capacitador/a puede preparar a los participantes para el aprendizaje y aumentar sus expectativas positivas antes de que comience la capacitación enviando a los/las participantes un paquete previo a la capacitación que contiene elementos como:

- ☐ Una carta de bienvenida.
- ☐ La Agenda Maestra de la Capacitación.
- ☐ Evaluación previa al aprendizaje con el fin de evaluar los conocimientos y habilidades con respecto al desarrollo de políticas de drogas (línea de base) antes de la capacitación.
- ☐ Boletín informativo con información sobre el lugar donde se realizará la capacitación, si se incluye almuerzo, etc.

Familiarizarse con el plan de estudios

Los capacitadores/as deben leer el plan de estudios, estudiarlo y asegurarse de que entienden las metas de capacitación y los objetivos de aprendizaje de cada módulo y están completamente preparados para facilitar los ejercicios. Cuanto mejor conozca un capacitador el material, más podrá concentrarse en los participantes. Una preparación sólida ayuda a un entrenador a relajarse y ser más participativo.

Los/las co-capacitadores/as deben diseñar sus roles y responsabilidades con anticipación. Dependiendo de la combinación de estilos de presentación y personalidades, algunos capacitadores optan por impartir módulos completos antes de cambiar de rol; otros prefieren cambiar de rol con más frecuencia.

Otras decisiones a tomar incluyen:

- Cuando cada co-capacitador/a capturará los comentarios de los/las participantes en el rotafolio o actuará como cronometrador.
- Cuáles son las expectativas para las observaciones de procesos individuales y en grupos pequeños.
- Si se aceptan y/o se esperan contribuciones de contenido del co-capacitador/a no presentador.

- Personalización del plan de estudios.

Cada capacitador/a debe estar preparado para dar ejemplos que ilustren la información y las habilidades abordadas en la capacitación. Siempre que sea posible, el capacitador/a debe describir experiencias con técnicas o procesos particulares. Los capacitadores/as y los participantes deben discutir cualquier adaptación que pueda ser necesaria para aplicar técnicas a los miembros de sus comunidades o de grupos étnicos, culturales o de género particulares. Los capacitadores/as también deben pedir a los participantes que hablen sobre las experiencias de su trabajo, para garantizar que la capacitación aborde sus inquietudes.

Cada capacitador/a también debe tener una buena comprensión de las necesidades del grupo de capacitación y estar preparado para adaptar la capacitación para satisfacer estas necesidades. Por ejemplo, el entrenador puede necesitar:

- Simplificar el lenguaje (incluyendo traducir o reemplazar términos clínicos y jerga), para que los conceptos sean más fáciles de entender.
- Permita más tiempo para que los participantes entiendan conceptos que pueden ser extraños a sus cosmovisiones culturales y encuentren ejemplos concretos que ayuden a cerrar la brecha.
- Ser creativo (p. ej., usar metáforas o narraciones tradicionales para expresar un punto).

¡Importante!

Aunque el plan de estudios puede y debe adaptarse a las necesidades de los/as participantes (como personalidades y estilos de entrenamiento), los capacitadores/as deben mantener la integridad del contenido. Por ejemplo:

- La logística de un ejercicio puede cambiarse, pero los objetivos de aprendizaje deben seguir siendo los mismos, y los instructores son responsables de garantizar que todos los objetivos se cumplan.
- La discusión en grupo es una parte valiosa de la capacitación dirigida por el alumno, pero los instructores necesitan administrar bien el tiempo y no dejar que la discusión no dirigida reemplace la información o ejercicios.
- Los instructores no deben saltarse secciones porque asumen que los/las participantes ya conocen cierta información. Esta capacitación es para personas de diferentes perfiles que pueden no estar familiarizados con que puede no estar familiarizadas con los problemas o la terminología del otro; los participantes necesitan toda la información en el plan de estudios, o los módulos elegidos.
- Los cronogramas de capacitación para cada módulo permiten la interacción y la creatividad.
- Los instructores deben recordar que agregar ejercicios adicionales o prolongar la discusión aumentará el tiempo necesario para completar el módulo.

Ceremonia de apertura

El módulo 0 incluye tiempo para una ceremonia de apertura. El capacitador/a puede querer invitar a un representante de la organización que patrocina la capacitación y/o ministros del gobierno para dar la

bienvenida a los participantes a la capacitación y pronunciar comentarios de apertura. Tal bienvenida puede enfatizar la importancia de la capacitación.

Cómo empezar:

Listas de control para la formación presencial

1 a 2 Meses antes de la primera sesión

- ☐ Revise cuidadosamente el currículo.
- ☐ Desarrolle un cronograma general para la capacitación, que incluya fechas y horas para cada módulo.
- ☐ Determinar quién asistirá a la capacitación en coordinación con las partes organizadoras y financiadoras.
- ☐ Envíe un mensaje para guardar la fecha, seguido de una invitación y un borrador de agenda.
- ☐ Garantizar que se proporcionará el espacio de formación y el equipo audiovisual necesario.
- ☐ Obtenga todos los materiales de capacitación necesarios en formato electrónico e impreso.
- ☐ Determinar e invitar a una lista de posibles facilitadores para difundir.
- ☐ Invite a oradores invitados y envíe una versión simplificada de la agenda.
- ☐ Haga arreglos para refrigerios, incluidos almuerzos, si se proporcionan.

1 a 2 Semanas antes de la primera sesión

- ☐ Confirmar el registro de los participantes.
- ☐ Confirmar oradores invitados.
- ☐ Consiga suficientes copias del Manual del Participante.
- ☐ Verifique los arreglos de espacio y equipo.
- ☐ Cargue las presentaciones de PowerPoint en la computadora portátil.
- ☐ Revise todo el manual de capacitación.
- ☐ Prepare y haga una copia de una agenda detallada para cada participante, incluidos los oradores para cada sesión, los tiempos de descanso y almuerzo, y el tiempo para realizar las evaluaciones.

1 a 2 Días antes de la primera sesión

- ☐ Finalice los arreglos de la sala y el equipo.
- ☐ Verifique los arreglos para el almuerzo en el lugar si es necesario.
- ☐ Arregle la habitación.

- ☐ Prepare tarjetas de identificación.
- ☐ Haga copias del formulario de Evaluación Diaria del primer día.
- ☐ Reúna todos los suministros, incluido el Manual del participante, cuadernos para anotaciones en el diario y copias de los formularios de evaluación. Siempre que sea posible, distribuya este material por la sala como parte de la preparación el día anterior a la capacitación.
- ☐ Preparar comentarios para presentaciones de participantes de alto nivel, si es pertinente, abordando la relevancia del material del curso para ayudar al desarrollo de políticas nacionales de drogas en la región y los países pertinentes, así como para los propios esfuerzos estratégicos de la CICAD.
- ☐ Revise la lista de verificación "Antes de cada sesión" (a continuación).

Antes de cada sesión

- ☐ Disponga las sillas para cada sesión de manera cómoda según lo requiera el mecanismo de entrega previsto y el trabajo en grupo que utilizarán los capacitadores/as.
- ☐ Prepare carteles para la sesión, si es necesario.
- ☐ Asegúrese de que la computadora, el proyector LCD, la pantalla, las presentaciones de PowerPoint y la conexión a Internet necesarios para las sesiones estén disponibles. Este paso debe realizarse periódicamente y con frecuencia.
- ☐ Verifique si hay un suministro adecuado de:
 - Papel para rotafolios, soportes para rotafolios y crayones o marcadores.
 - Alfileres o cinta adhesiva para pegar el papel en las paredes.
 - Todos los demás materiales necesarios para la sesión, incluidos bolígrafos, cuadernos, enchufes para computadoras, etc.

Después de cada sesión

- ☐ Revise los formularios de evaluación diaria completados para obtener sugerencias para la entrega del día siguiente.
- ☐ Asegure los recursos creativos y/o de papel prensa clave (p. ej., definiciones, obras de arte creativas) desarrollados por los participantes durante la sesión como relevantes para su uso como revisión final y potencialmente en futuras capacitaciones.
- ☐ Incorpore cualquier información útil aportada por los participantes y/o los co-capacitadores/as en el curso cuando se considere que podría ayudar a enriquecer el material.

Al final del programa de formación

- ☐ Solicite a todos los participantes que entreguen sus formularios de evaluación completos.

- Distribuir certificados de finalización a las personas que completen 15 o más horas de capacitación.
- Envíe un mensaje de correo electrónico agradeciendo a todos los participantes por asistir, así como una copia electrónica del formulario de evaluación final del curso como recordatorio para aquellos que no hayan enviado el suyo. Si corresponde, se puede distribuir un enlace a las imágenes oficiales de las sesiones de desarrollo de capacidades en el correo electrónico a todos los/las participantes.

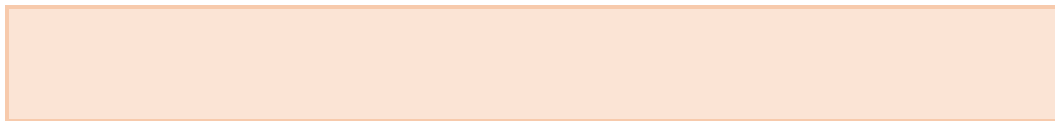
Parte II – PROGRAMACIÓN GENERAL

MÓDULOS Y TIEMPOS	
Módulo 0: Presentación de los objetivos y metodología de la formación	Duración
Presentación general de la formación	15 minutos
Presentación de los capacitadores/as y participantes	25 minutos
Tiempo total:	40 minutos
Módulo 1: Políticas Públicas – Una respuesta necesaria para los problemas de la sociedad	Duración
Meta y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Definición e importancia de una política pública	8 minutos
Adopción de decisiones pública y resultados de la política pública	15 minutos
Elaboración de políticas basadas en la evidencia	20 minutos
Tiempo total:	48 minutos
Módulo 2: Formulación de Políticas Nacionales en el marco de los Documentos Internacionales y Regionales de Políticas sobre Drogas	Duración
Meta y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción, y tratados y mandatos regionales e internacionales	20 minutos
Derechos humanos	10 minutos
Perspectiva de género	10 minutos
Salud pública	10 minutos
Otros elementos intersectoriales	7 minutos
Tiempo total:	72 minutos
Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte I	Duración
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
¿Qué es una política nacional sobre drogas?	15 minutos
Marco y capacidad institucional	15 minutos
Análisis de la situación actual de las drogas en el país	20 minutos
Marco legal y regulatorio	10 minutos
Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas	10 minutos
Panorama político y social y alineación de políticas	15 minutos
Tiempo total:	90 minutos
Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte II	Duración
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Formulación de la estrategia nacional sobre drogas	15 minutos
Marco de planificación estratégica (visión, misión, metas y objetivos)	30 minutos
Actividad de grupo	25 minutos
Identificación de metas de desempeño para una política de drogas	20 minutos
Actividad de grupo	60 minutos

Tiempo total:	155 minutos
Módulo 4: Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción	Duración
Metas y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Modelos lógicos	60 minutos
• Actividad de grupo	60 minutos
Plan de Acción	60 minutos
• Actividad de grupo	60 minutos
Tiempo total:	245 minutos
Módulo 5: Marco para el seguimiento y la evaluación	Duración
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Macro-visión del seguimiento y de la evaluación	3 minutos
Seguimiento versus Evaluación	25 minutos
Proceso de seguimiento y evaluación	40 minutos
• Actividad de grupo	20 minutos
• Actividad de grupo	20 minutos
Interpretación y difusión de los resultados del seguimiento y la evaluación	15 minutos
Tiempo total:	128 minutos
Módulo 6: Planificación presupuestaria	Duración
Declaración de Metas y Objetivos de Aprendizaje	5 minutos
Estimación del costo de los programa e intervenciones	40 minutos
Identificación de las fuentes y montos de financiación	15 minutos
Adecuar los recursos disponibles al costo de las actividades	8 minutos
• Actividad de grupo	45 minutos
Tiempo total:	113 minutos
Módulo 7: Aprobación y Adopción de la Política Nacional sobre Drogas (Estrategia y Plan de Acción)	Tiempo
Metas y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Proceso de aprobación de políticas	12 minutos
Divulgación y adopción por las partes Interesadas	7 minutos
Cabildeo y plan de coordinación del seguimiento	5 minutos
Uso de los medios de comunicación	3 minutos
Tiempo total:	30 minutos
TOTAL:	926 minutes (15h 43 minutes)

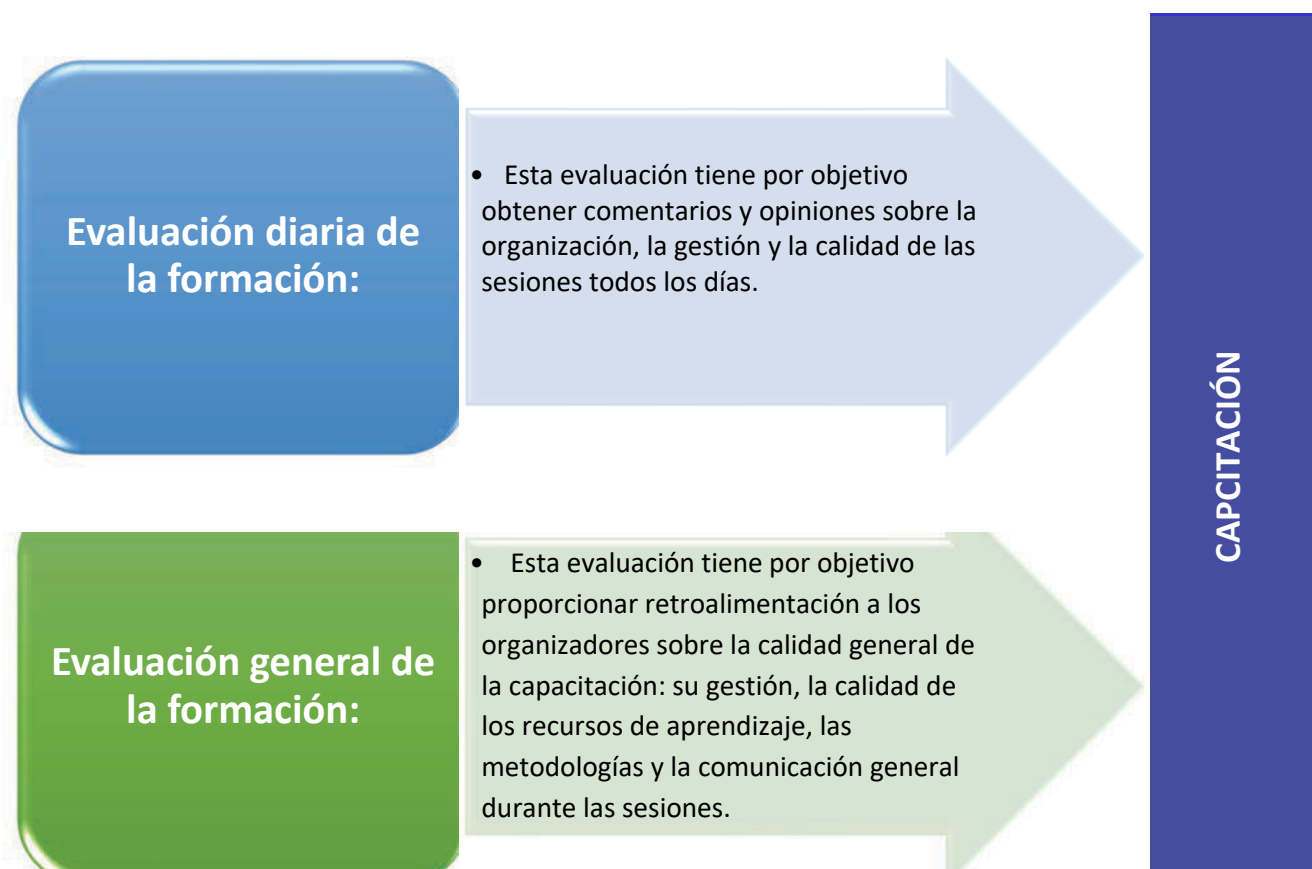
Parte III – FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones de la formación son herramientas útiles que proporcionan a los organizadores información para mejorar la calidad de los talleres mediante una valoración de la eficacia y el impacto de la capacitación impartida. Como tales, las evaluaciones preparadas para este taller valoraran lo siguiente: calidad, organización y gestión de las sesiones, además de la eficacia de los facilitadores y el cambio en los conocimientos de los participantes durante la formación.



Se compartirá un enlace a las preguntas de evaluación antes del inicio de la capacitación y al final de la misma.

Evaluaciones de la Formación



Evaluación diaria de la formación

Fecha: _____

Capacitador/a: _____

La evaluación diaria de la formación tiene por objetivo evaluar la eficacia de la sesión del día. Le pide valorar la calidad del material de formación que se le ha proporcionado, la eficacia del capacitador/a en el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y la gestión general de la sesión del día.

Para ser completado al final de cada día de formación por cada uno de los participantes:

Por favor indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la sesión de capacitación de hoy:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los objetivos de aprendizaje de los módulos estaban claramente definidos					
2. El contenido tratado en la sesión estaba organizado y era fácil de seguir					
3. El material de capacitación entregado o recomendado era útil y guardaba relación con el tema					
4. Los capacitadores/as tenían conocimientos sobre el tema de la capacitación					
5. Los capacitadores/as estaban bien organizados					
6. Se alentó la participación y la interacción durante la sesión					
7. Se cumplieron los objetivos de la formación					
8. El tiempo asignado a la formación fue suficiente					
Una de las cosas que he aprendido hoy y que tengo la intención de utilizar en mi trabajo es:					
Lo que más me ha gustado de la sesión de hoy es:					
Desearía que hubiera habido más información sobre:					
La sesión de hoy podría haber sido mejor si:					
Otros comentarios:					

Evaluación general de la formación

Fecha: _____

Capacitador/a: _____

Esta evaluación tiene por objetivo ayudar a los organizadores/as a comprender las fortalezas y debilidades de la formación. Tiene en cuenta la gestión general del taller, la metodología utilizada, el material de capacitación proporcionado y la calidad de los contenidos de los módulos de capacitación.

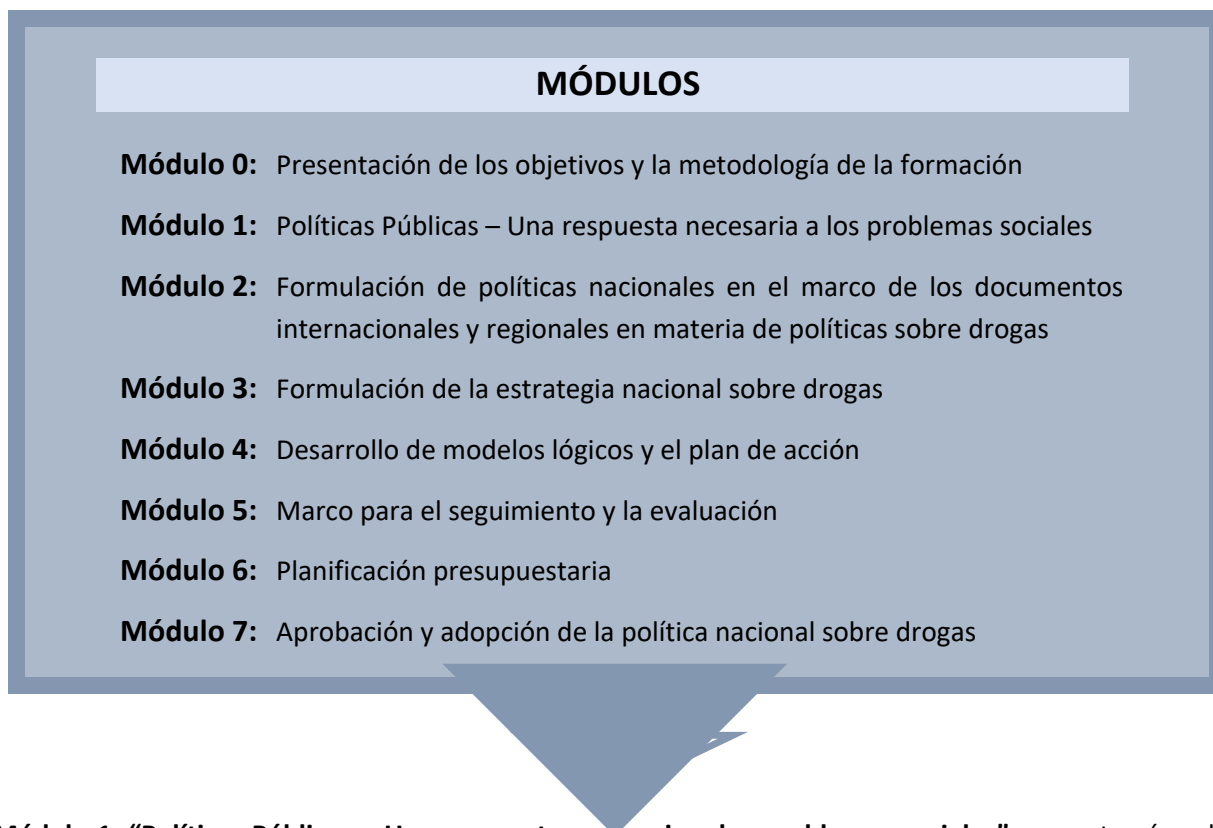
METODOLOGÍA DE LA FORMACIÓN					
Por favor indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre el programa de capacitación en general:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La formación fue de alta calidad y estuvo bien organizada					
2. Los objetivos de la formación se indicaron con claridad					
3. Se lograron los objetivos de la formación					
4. Los módulos de capacitación se presentaron siguiendo un orden lógico					
5. Las actividades/ejercicios de capacitación permitieron poner en práctica conceptos importantes					
6. Durante la formación hubo un equilibrio entre las presentaciones, las actividades, las preguntas de los participantes y el debate					
7. Los temas de la formación guardan relación con mi trabajo					
8. Tengo previsto utilizar la información que he obtenido con esta formación					
9. Esta formación cumplió con mis expectativas					
10. Recomendaría esta formación a un compañero/a de trabajo					
11. El espacio usado para la formación era fácil de usar					
MATERIAL DE CAPACITACIÓN					
Por favor indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre el material de capacitación:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los medios visuales (diapositivas) fueron adecuados y facilitaron el proceso de aprendizaje					
2. El manual sirvió de ayuda y facilitó la comprensión de los temas					
3. La calidad general de la información presentada fue buena					
4. La información y el material de la capacitación fueron comunicados de forma oportuna					
MÓDULOS DE CAPACITACIÓN					

Por favor indique que tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre los módulos de capacitación:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Módulo 1: Políticas Públicas – Una respuesta necesaria a los problemas sociales fue muy completo					
Módulo 2: Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas fue muy completo					
Módulo 3: Formulación de la Estrategia Nacional sobre Drogas (Parte I y II) fue explicado.					
Módulo 4: Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción fue muy completo					
Módulo 5: Marco de seguimiento y evaluación fue muy completo					
Módulo 6: Planificación presupuestaria fue muy completo					
Módulo 7: Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas fue muy completo					
Sírvese explicar con mayor detalle lo siguiente:					
Lo que más me gusto de esta formación fue:					
El módulo más útil para mí fue:					
El módulo menos útil para mí fue:					
Desearía que hubiera habido más información sobre:					
La formación podría haber sido mejor si:					
Estaría interesado/a en recibir más capacitación sobre los siguientes temas:					
Otros comentarios:					

Parte IV – MÓDULOS DE LA FORMACIÓN

Resumen de los módulos

El UC-NDS tiene 7 módulos temáticos, cada uno de los cuales aborda temas específicos:



Módulo 1, “Políticas Públicas – Una respuesta necesaria a los problemas sociales” presenta cómo las políticas públicas sirven para dar respuesta a los problemas de la sociedad. Explica las principales características y resultados del proceso de formulación de políticas, incluyendo la consideración de la respuesta política adecuada, la adopción de decisiones y las consultas con las partes interesadas, así como la formulación de políticas basada en la evidencia.

Módulo 2, “Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas” proporciona el contexto regional e internacional en el que deben emarcarse las políticas nacionales sobre drogas. Presenta la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su correspondiente Plan de Acción, así como otros documentos regionales e internacionales en el marco de la política sobre drogas. También abordará temas tales como los derechos humanos, el género, la salud pública y otras cuestiones transversales que deben tenerse en cuenta en la formulación e implementación de políticas sobre drogas.

Módulo 3, “Formulación de la estrategia nacional sobre drogas” proporciona una guía completa sobre cómo redactar los elementos estratégicos que respaldarán una política nacional sobre drogas. Se divide en dos partes. La primera aborda la estructura y los componentes generales de una estrategia nacional y la forma en que se empieza mediante la realización de un análisis de la situación del país en materia de drogas. También incluye el marco jurídico y reglamentario en el que se formulará, la capacidad institucional del país y una visión general de las principales partes interesadas en la política sobre drogas. La segunda parte aborda cómo definir específicamente un plan estratégico que atienda la situación existente (formulación de las declaraciones de misión y visión, las metas, y objetivos).

Módulo 4, “Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción” explica cómo crear modelos lógicos que sirvan de base para el desarrollo del plan de acción y poder implementar el plan estratégico, e ilustra el proceso y los elementos fundamentales necesarios cuando se prepara el plan de acción, tales como las actividades/acciones que son necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en la estrategia, quién será la parte responsable de cada una de estas actividades/acciones, la relación entre dichas actividades/acciones y las estimaciones preliminares de recursos/financiamiento que precisarán. Establece la base para la preparación posterior del presupuesto, medición y marco de evaluación de la política.

Módulo 5, “Marco de seguimiento y evaluación” analiza la importancia y elementos clave del seguimiento y evaluación de una política nacional de drogas. Se centra específicamente en cómo definir el plan de seguimiento y evaluación con el fin de garantizar la incorporación del principal propósito, alcance y objetivos para evaluar la eficacia de la política. Asimismo, explica la diferencia entre las actividades de seguimiento y evaluación y los distintos tipos de indicadores que sirven de base para cada uno, en cuanto al seguimiento del progreso del proceso de implementación de la política, los efectos de la política para cumplir cada objetivo y, en última instancia, los resultados generales de la misma. Destaca la importancia del seguimiento y evaluación para la formulación de políticas basada en la evidencia y propone posibles fuentes de información con el fin de dar seguimiento a los indicadores pertinentes y los resultados de la ejecución de la política.

Módulo 6, “Planificación presupuestaria” ofrece una visión general de las metodologías más comunes de cálculo de costes que pueden utilizarse para proyectar los costes de cada actividad/acción que se propone en el plan de acción. Proporciona ejemplos de casos hipotéticos que pueden servir para desarrollar estimaciones simples, distinguiendo entre costos directos e indirectos y cómo contabilizar ambos. También ofrece orientación sobre cómo pasar del costo de una actividad, a la estimación de un objetivo y, en última instancia, al presupuesto global de la política. También presenta un marco común para informar sobre el proceso general, y proporciona opciones a la hora de considerar posibles fuentes de financiamiento para satisfacer las necesidades de la política.

Módulo 7, “Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas” reconociendo que cada país tiene su propio mecanismo para aprobar políticas, este módulo ofrece en términos generales la dirección que se habrá de seguir cuando una política nacional sobre drogas se somete al proceso de aprobación por parte del gobierno. En él se reconocen algunas de las distinciones pertinentes entre los sistemas republicanos y parlamentarios, al tiempo que proporciona una plantilla basada en los pasos más comunes, entre ellos: la obtención de la aprobación ministerial, así como la del Gabinete, la aprobación legislativa o presidencial, según proceda.

Módulo 0: Presentación de los objetivos y metodología de la formación

Módulo 0 Lista preparatoria

- ☐ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ☐ Revise el Módulo 0 antes de empezar.
- ☐ Prepárese para la ceremonia de inauguración (si procede).

Además de preparar el material en la lista de la sección “Cómo empezar”:

- ☐ Comparta el Manual del Participante con cada uno de los/las participantes.
- ☐ Dé una copia del calendario y la programación general de la formación a cada uno de los participantes.
- ☐ Imprima etiquetas de identificación para los participantes.

Modulo 0 Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Ceremonia de apertura	30 minutos
Módulo 0 – Presentación de la formación	
• Presentación general de la formación	15 minutos
• Presentación de los capacitadores/as y participantes	25 minutos
Tiempo total:	70 minutos

Módulo 0 Meta y objetivos de aprendizaje

Meta:

- ✓ Presentar a los participantes el Currículum Universal de Formación en Estrategias Nacionales sobre Drogas (UC-NDS) en las Américas y su programa de formación.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Ofrecer una visión general de la estructura y contenido de la capacitación.
- ✓ Presentar las metas y objetivos generales de la formación.
- ✓ Ofrecer la oportunidad a los/las participantes de presentarse y entablar una conversación con el grupo.

Módulo 0 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

Estimados/as participantes, bienvenidos a esta formación en estrategias nacionales sobre drogas. Me llamo _____ y voy a ser su tutor/a en este curso de capacitación.

Deseamos que esta formación sea un proceso de aprendizaje y de colaboración entre todos nosotros. Su formato es interactivo y permite el debate y ejercicios para memorizar el contenido y conectar el conocimiento con la práctica.

Antes de empezar, quisiera hacer referencia a algunos asuntos relacionados con el cuidado de las instalaciones y su mantenimiento:

Instrucciones para el capacitador/a: El formador deberá revisar cualquier asunto relacionado con el cuidado de las instalaciones, por ejemplo, dónde se encuentran los baños, las áreas en las que se permite fumar, y dónde y cuándo habrán descansos y refrigerios.

El Módulo 0 es una introducción al programa de la formación. Abarca las metas y objetivos de aprendizaje de la formación, la metodología de aprendizaje, la dinámica de las sesiones, el papel de los/las participantes, el calendario de las sesiones de capacitación y la metodología de evaluación.

Diga

Tenemos algunas pautas para ayudar a que el proceso se desarrolle de la mejor manera posible:

- Puntualidad
- Disfrutar del proceso de aprendizaje
- Respeto hacia los demás
- Participar y establecer relaciones con otros participantes
- Respetar su turno cuando se hacen preguntas

Introducción a la capacitación

- El problema mundial de las drogas sigue siendo un desafío urgente que amenaza la seguridad ciudadana, la salud de la población, el desarrollo social y el medio ambiente.
- Las consecuencias sanitarias, sociales y legales continúan representando un problema significativo en las Américas, desafiando a los encargados de formular políticas al más alto nivel.
- Las políticas públicas son un conjunto de decisiones de los gobiernos y otros actores políticos para influir, cambiar o enmarcar un problema o tema que ha sido reconocido en el ámbito político por los formuladores de políticas y/o el público en general.
- La complejidad inherente a la formulación e implementación de políticas públicas, especialmente las políticas de drogas, plantea un desafío que impacta al gobierno tanto a nivel nacional como distrital.
- Por lo tanto, las políticas nacionales de drogas sirven como una respuesta integral para abordar específicamente los problemas únicos que enfrentan los países en relación con el problema de las drogas.



Es importante empezar la formación poniendo en contexto la necesidad de contar con políticas sobre drogas. Tómese su tiempo para estudiar el contexto actual, busque información pertinente para compartir, etc. En esta diapositiva proporcionamos unos puntos genéricos que pueden aplicarse a cualquier contexto.

Por ejemplo:

- Proporcionar prevalencia y tasas relacionadas con el problema de las drogas.
- Asesorar sobre medidas concretas que se están tomando actualmente para abordar los problemas relacionados con las drogas
- Explicar la meta del país con respecto a este problema.
- Etc.

Se recomienda adaptar esta diapositiva.

Objetivo general de la capacitación



El Currículo Universal de Capacitación sobre Estrategias Nacionales sobre Drogas en las Américas (UC-NDS) tiene como objetivo general:



Empoderar a los profesionales responsables de la formulación e implementación de las políticas nacionales sobre drogas atendiendo la necesidad de mejorar los conocimientos y habilidades para redactar cada uno de los componentes de las distintas políticas nacionales sobre drogas y facilitando, a su vez, el proceso de formulación de políticas, desde su redacción hasta su aprobación.

Diga

Continuaremos echando un vistazo al objetivo general de la formación y a quién ésta se dirige.

El capacitador/a indica a los/las participantes que el objetivo general de esta formación es *“empoderar a los/las profesionales responsables de la formulación e implementación de las políticas nacionales sobre drogas atendiendo la necesidad de mejorar los conocimientos y habilidades para redactar cada uno de los componentes de las distintas políticas nacionales sobre drogas y facilitando, a su vez, el proceso de formulación de políticas, desde su redacción hasta su aprobación.”*

Beneficiarios de la capacitación



El Currículo Universal de Capacitación sobre Estrategias Nacionales sobre Drogas en las Américas (UC-NDS) está dirigido a:



Profesionales del sector público responsables de la planificación, toma de decisiones y gestión de políticas sobre drogas, así como otros funcionarios de los principales organismos encargados de la implementación de políticas sobre drogas a nivel nacional, provincial o local.

Sin embargo, este currículo también es aplicable al sector privado y organizaciones sin fines de lucro que apoyan la implementación de una estrategia nacional sobre drogas y su plan de acción.



Diga

Esta formación se dirige a profesionales del sector público responsables de la planificación, toma de decisiones y gestión de políticas sobre drogas, así como otros funcionarios de los principales organismos encargados de la implementación de políticas sobre drogas a nivel nacional, provincial o local.

La formación también va dirigida a organizaciones del sector privado que respaldan la implementación de una estrategia nacional sobre drogas y su plan de acción.

Instrucciones para el capacitador/a: De acuerdo con el perfil de los participantes, el facilitador destacará que hay profesionales de las áreas de reducción de la demanda, reducción de la oferta, investigación, cooperación internacional, etc. Asimismo, es importante mencionar que los profesionales procedentes de la sociedad civil, centros de investigación y el ámbito académico pueden asistir a la capacitación y, de hecho, es importante incluirlos en la formulación de una política nacional sobre drogas.

MÓDULO 0 Presentación de los objetivos y metodología del curso

Módulos de la capacitación

Contenido

El Currículo Universal de Capacitación sobre Estrategias Nacionales sobre Drogas en las Américas (UC-NDS):

MÓDULOS		
Módulo 1	Políticas públicas – Una respuesta necesaria a los problemas de la sociedad	
Módulo 2	Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas	
Módulo 3	Formulación de la estrategia nacional sobre drogas.	
Módulo 4	Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción.	
Módulo 5	Marco de seguimiento y evaluación.	
Módulo 6	Planificación presupuestaria.	
Módulo 7	Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas.	

Diga

Ahora, permítanme presentarles los diferentes módulos de esta formación. El UC-NDS está dividido en siete módulos que abarcan los siguientes temas:

Módulo 1, “Políticas públicas – Una respuesta necesaria a los problemas de la sociedad” presenta cómo las políticas públicas sirven para dar respuesta a los problemas de la sociedad. Explica las principales características y resultados del proceso de formulación de políticas, incluyendo la consideración de la respuesta política adecuada, la adopción de decisiones y las consultas con las partes interesadas, así como la formulación de políticas basada en la evidencia.

Módulo 2, “Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas” proporciona el contexto regional e internacional en el que deben enmarcarse las políticas nacionales sobre drogas. Presenta la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su correspondiente Plan de Acción, así como otros documentos regionales e internacionales en el marco de la política sobre drogas. También abordará temas tales como los derechos humanos, el género, la salud pública y otras cuestiones transversales que deben tenerse en cuenta en la formulación e implementación de políticas sobre drogas.

Módulo 3, “Formulación de la estrategia nacional sobre drogas” proporciona una guía completa sobre cómo redactar los elementos estratégicos que respaldarán una política nacional sobre drogas. Se divide en dos partes. La primera aborda la estructura y los componentes generales de una estrategia nacional y la forma en que se empieza mediante la realización de un análisis de la situación del país en materia de drogas. También incluye el marco jurídico y reglamentario en el que se formulará, la capacidad institucional del país y una visión general de las principales partes interesadas en la política sobre drogas. La segunda parte aborda cómo definir específicamente un plan estratégico que atienda la situación existente (formulación de las declaraciones de misión y visión, las metas, y objetivos).

Módulo 4, “Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción” explica cómo crear modelos lógicos que sirvan de base para el desarrollo del Plan de Acción y poder implementar el plan estratégico, e ilustra el proceso y los elementos fundamentales necesarios cuando se prepara el Plan de Acción, tales como las actividades/acciones

que son necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en la estrategia, quién será la parte responsable de cada una de estas actividades/acciones, la relación entre dichas actividades/acciones y las estimaciones preliminares de recursos/financiamiento que precisarán. Establece la base para la preparación posterior del presupuesto, medición y marco de evaluación de la política.

Módulo 5, “Marco de seguimiento y evaluación” analiza la importancia y elementos clave del seguimiento y evaluación de una política nacional de drogas. Se centra específicamente en cómo definir el plan de seguimiento y evaluación con el fin de garantizar la incorporación del principal propósito, alcance y objetivos para evaluar la eficacia de la política. Asimismo, explica la diferencia entre las actividades de seguimiento y evaluación y los distintos tipos de indicadores que sirven de base para cada uno, en cuanto al seguimiento del progreso del proceso de implementación de la política, los efectos de la política para cumplir cada objetivo y, en última instancia, los resultados generales de la misma. Destaca la importancia del seguimiento y la evaluación para la formulación de políticas basada en la evidencia y propone posibles fuentes de información con el fin de dar seguimiento a los indicadores pertinentes y los resultados de la ejecución de la política.

Módulo 6, “Planificación presupuestaria” ofrece una visión general de las metodologías más comunes de cálculo de costes que pueden utilizarse para proyectar los costes de cada actividad/acción que se propone en el plan de acción. Proporciona ejemplos de casos hipotéticos que pueden servir para desarrollar estimaciones simples, distinguiendo entre costos directos e indirectos y cómo contabilizar ambos. También ofrece orientación sobre cómo pasar del costo de una actividad, a la estimación de un objetivo y, en última instancia, al presupuesto global de la política. También presenta un marco común para informar sobre el proceso general, y proporciona opciones a la hora de considerar posibles fuentes de financiamiento para satisfacer las necesidades de la política.

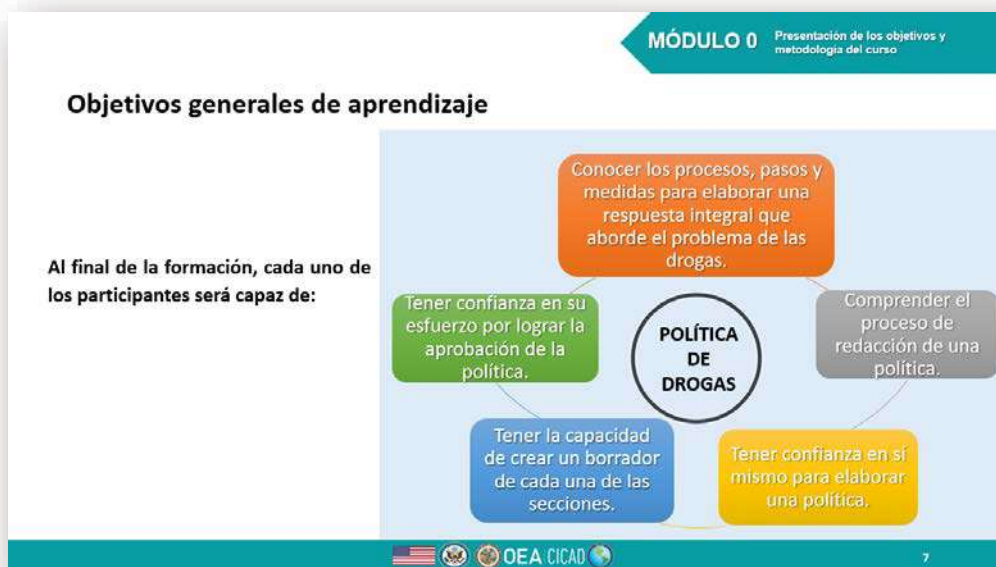
Módulo 7, “Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas” se presentan algunos pasos comunes del proceso de aprobación. Reconociendo que cada país tiene su propio mecanismo para aprobar políticas, este módulo ofrece en términos generales la dirección que se habrá de seguir cuando una política nacional sobre drogas se somete al proceso de aprobación por parte del gobierno. En él se reconocen algunas de las distinciones pertinentes entre los sistemas republicanos y parlamentarios, al tiempo que proporciona una plantilla basada en los pasos más comunes, entre ellos: la obtención de la aprobación ministerial, así como la del Gabinete, la aprobación legislativa o presidencial, según proceda.

Secuencia de los módulos

Proceso paso a paso sobre cómo desarrollar la Política Nacional de Drogas



Explique que el orden de los módulos sigue el proceso paso a paso de cómo se formula una política nacional sobre drogas.



Diga

Por lo que respecta al aprendizaje, la formación cuenta con cinco (5) objetivos generales de aprendizaje que esperamos que usted cumpla.

Al final de la formación, cada uno de los participantes será capaz de:

- Conocer los procesos, pasos y medidas para elaborar una respuesta integral que aborde el problema de las drogas.
- Comprender el proceso de redacción de una política.
- Tener confianza en sí mismo para elaborar una política.
- Tener la capacidad de crear un borrador de cada una de las secciones.
- Tener confianza en su esfuerzo por lograr la aprobación de la política.

Si bien estos son los objetivos de aprendizaje generales, hay objetivos de aprendizaje específicos y declaraciones de objetivos en cada uno de los módulos, los cuales se introducirán en la presentación de cada módulo.

Metodología



El Currículo Universal de Capacitación sobre Estrategias Nacionales sobre Drogas en las Américas (UC-NDS):



La capacitación se imparte desde una **perspectiva teórico-práctica, integrando un método de trabajo dinámico** que facilita la adquisición de los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados al tiempo que permite la aplicación práctica de los conceptos teóricos, utilizando grupos de trabajo para la elaboración de documentos borradores de políticas sobre drogas.

Modelo multidisciplinario dirigido a participantes de varias áreas clave en la reducción de la demanda de drogas, la reducción de la oferta, el control de drogas, la planificación y la asignación presupuestaria, y en el seguimiento y evaluación de la política.



Diga

Puesto que esta diapositiva guarda relación con la metodología de la formación, voy a explicar el significado de cada uno de los siguientes modelos:

- **Teórico-práctico:** Este enfoque significa que el curso en general ofrece un equilibrio entre la teoría, la práctica y la formación profesional, y está relacionado con, por ejemplo, casos reales. La formación incluye actividades en grupos de trabajo que tienen como objetivo elaborar documentos de política nacional sobre drogas.
- **Trabajo dinámico:** Significa que los participantes se acercan unos a otros, discutan y encuentren soluciones a medida que el trabajo avanza, y se vayan rotando con rapidez para lograr aún más.
- **Modelo multidisciplinario:** Uno de los enfoques más flexibles y funcionales para unir a profesionales con diferentes perfiles y trayectorias y lograr que trabajen en estrecha colaboración sin forzarles a renunciar a la autonomía de cada disciplina.

Presentaciones y trabajo en grupo

Estructuración de las sesiones:

Presentación del módulo por el/la facilitador/a



1. **Presentación temática por parte de los/las facilitadores/as.** Conceptos y contenidos de los módulos.
2. **Interacciones con los/las facilitadores/as.** Los participantes podrán formular preguntas, comentarios u observaciones que serán respondidas y discutidas por los/las facilitadores/as.

Trabajo grupal



Trabajo en grupo

3. **Actividades en grupo.** La clase se dividirá en grupos. Los/las facilitadores/as guiarán el trabajo apoyando a los grupos.

Diga

Por consiguiente, cada módulo se divide en tres (3) partes:

1. Presentación del tema por los/las facilitadores/as: Las sesiones empezarán explicando los conceptos y contenidos de los módulos. Los facilitadores, quienes son expertos en el campo de investigación/formulación de políticas sobre drogas, han sido seleccionados como parte del equipo de formación.

2. Interacción con los/las facilitadores/as: Al final de las presentaciones, hay la oportunidad de conversar y reflexionar para profundizar en el contenido que se ha impartido. Los participantes podrán hacer preguntas, comentarios y observaciones que serán contestadas por los expertos y, a su vez, debatidas con los mismos.

3. Actividades en grupo: Durante la formación, se celebrarán sesiones en grupo para ayudar a los participantes a redactar el documento de política en cuestión.

Por tanto, los participantes se dividirán en grupos (por país) y los/las facilitadores/as orientarán al grupo y brindarán apoyo.

Así pues, le alentamos a aprovechar este tiempo juntos.

Evaluaciones durante la capacitación



DURANTE LA FORMACIÓN

- Evaluaciones diarias de la jornada de capacitación.

Evaluar la calidad de la entrega de cada facilitador/a

DESPUÉS DE LA FORMACIÓN

- Evaluación general del programa de capacitación.

Evaluar la calidad general de la formación

Diga

Cabe mencionar que esta formación va a ser evaluada. Se llevarán a cabo dos tipos de evaluación.

1. **Evaluación durante la formación** – Incluye **evaluaciones diarias** para proporcionar retroalimentación sobre la calidad de la sesión del día y evaluar la calidad de la impartición de la materia por parte de los/las facilitadores/as.
2. **Evaluación después de la formación** – Incluye una **evaluación general de la formación** para valorar la calidad general de la formación, así como los conocimientos adquiridos. Esta evaluación tiene por objeto ayudar a los organizadores a comprender las fortalezas y debilidades de la formación con el fin de mejorar su impartición en talleres futuros.



Esta formación se realizará durante 4 días consecutivos:
Mes ..., ... a ..., de... hora:... hasta... (zona horaria, país)

CALENDARIO			
Módulo	Fecha	Horario	Facilitador/a(es)
Módulo 0	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 1	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 2	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 3	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 4	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 5	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 6	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos
Módulo 7	DD/MM/YY	XX:XX-XX:XX	Nombre y apellidos



Instrucciones para el capacitador/a: Introduzca las fechas de la formación y el calendario para la cobertura de cada módulo, junto con los nombres de los facilitadores a cargo de cada módulo.

Diga

La formación se llevará a cabo durante cuatro (4) días consecutivos, del _____ al _____ y las sesiones empezarán a las (hora) y terminarán a las (hora).

El material de cada uno de los siete (7) módulos temáticos se cubrirá de acuerdo con el calendario establecido.

Conoce a los facilitadores

Nombre y apellidos Título profesional	Nombre y apellidos Título profesional	Nombre y apellidos Título profesional	Nombre y apellidos Título profesional	Nombre y apellidos Título profesional
 Foto	 Foto	 Foto	 Foto	 Foto

Instrucciones para el capacitador/a: Presente a todos los facilitadores por su nombre, mencione su trayectoria profesional y muestre una foto.

Proporcione más información a los participantes sobre los antecedentes y trayectoria profesional de los facilitadores/as una vez los haya nombrado o dé la palabra a los facilitadores/as para que se presenten a sí mismos.

Papel del participante en las sesiones



OBJETIVOS:

- Presentarse a sí mismos y a sus compañeros del equipo de su país.
- Explicar la situación actual de su Estrategia Nacional sobre Drogas.
- Escuchar al formador o formadores y aprender de sus explicaciones.
- Asegurarse de que tienen toda la documentación y material que se les ha entregado para la formación ya que éstos son las herramientas que les ayudarán a avanzar y contribuir en la formulación/actualización de su Estrategia Nacional sobre Drogas.
- Participar en los debates críticos y analíticos que aparezcan en los foros entre estudiantes y formadores.
- Pedir aclaraciones cuando tengan cualquier duda.
- Entregar las tareas y proporcionar retroalimentación dentro de los plazos establecidos.



13

Diga

Esta diapositiva sirve de orientación para las sesiones. El facilitador/a debe pedir a los participantes lo siguiente ([leer los puntos](#)):

- Presentarse a sí mismos y a sus compañeros del equipo de su país.
- Explicar la situación actual de su estrategia nacional sobre drogas.
- Escuchar al formador o formadores y aprender de sus explicaciones.
- Asegurarse de que tienen toda la documentación y material que se les ha entregado para la formación ya que éstos son las herramientas que les ayudarán a avanzar y contribuir en la formulación/actualización de su estrategia nacional sobre drogas.
- Participar en los debates críticos y analíticos que aparezcan en los foros entre participantes y capacitadores.
- Pedir aclaraciones cuando tengan cualquier duda.
- Entregar las tareas y proporcionar retroalimentación dentro de los plazos establecidos.

Papel del tutor de la capacitación

Nombre
Título profesional



OBJETIVOS:

- Dar la bienvenida a los participantes y a los expertos que impartirán y participarán en cada sesión.
- Garantizar que todos los participantes están presentes en el aula y tienen todo el material del curso.
- Moderar los foros de debate sobre los temas correspondientes.
- Alentar un debate crítico y analítico entre participantes y expertos.
- Ayudar a los participantes en abordar cualquier problema que pueda surgir.
- Resumir los temas que se cubrirán en cada sesión, recoger tareas, y proporcionar retroalimentación.

Esta diapositiva ofrece orientación sobre la forma en que el tutor debe desempeñarse durante la formación. El capacitador/a debe pedirle lo siguiente ([leer los puntos](#)):

- Dar la bienvenida a los participantes y a los expertos que impartirán y participarán en cada sesión.
- Garantizar que todos los participantes están presentes en el aula y tienen todo el material del curso.
- Moderar los foros de debate sobre los temas correspondientes.
- Alentar un debate crítico y analítico entre participantes y expertos.
- Ayudar a los participantes en abordar cualquier problema que pueda surgir.
- Resumir los temas que se cubrirán en cada sesión, recoger tareas, y proporcionar retroalimentación.

****En los casos en que la formación sea virtual, incluya esta diapositiva para dar instrucciones a los participantes.**

MÓDULO 0 Presentación de los objetivos y metodología del curso

Aula virtual



REGISTRATION and ACCESS:

- Esta formación se impartirá utilizando la plataforma virtual.
- Se les pedirá a los participantes que se registren para la capacitación antes de su inicio y luego recibirán la información para ingresar al aula virtual.
- Se utilizará el mismo enlace de conexión durante la formación.

GUÍA DE PARTICIPACIÓN:

-  Al ingresar en la plataforma, ponga su nombre, apellido y país. Ejemplo: Juana García- Ecuador
-  Por favor, levantar la mano para hacer comentarios
-  Por favor, silencie su micrófono cuando no esté hablando
-  Utilizar el chat para hacer comentarios si no dispone de micrófono
-  Cuando sea posible, por favor mantenga la cámara encendida

   OEA CICAD 

15

Instrucciones para el capacitador/a: Envíe un correo electrónico a los participantes una semana antes de la formación con las siguientes instrucciones:

- Información detallada de la plataforma virtual que se utilizará durante la formación.
- Orientación sobre cómo registrarse para la formación antes de la fecha de inicio prevista.
- Indicación de que debe utilizarse el mismo enlace para iniciar sesión durante los cuatro (4) días de la formación.
- Normas básicas de la formación.

Certificado



Al finalizar la capacitación, la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (SE-CICAD/OEA) entregará un certificado.

REQUIRIMIENTOS:

- Los participantes deberán haber asistido a un mínimo de 14 horas.
- Los participantes deberán haber participado activamente en las sesiones.
- Los participantes deberán haber realizado las actividades y tareas asignadas.

* Tenga en cuenta que la asistencia y la participación serán monitoreadas durante las sesiones.

Por último, [explique](#) que al finalizar la formación, la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (SE-CICAD/OEA) emitirá un certificado.

Asimismo, informe a los participantes sobre los requisitos que deben cumplirse para obtener un certificado de finalización de la formación.

REQUISITOS:

- Los/las participantes deberán haber asistido a un mínimo de 14 horas.
- Los/las participantes deberán haber participado activamente en las sesiones.
- Los/las participantes deberán haber realizado las actividades y tareas asignadas.

Diga

Tengan en cuenta que se tomará nota de su asistencia y participación durante las sesiones.

Esperamos con interés su experiencia de aprendizaje y su participación activa.

Presentación de los participantes

Presentarse en esta formación:

Hi :)

¿Cuál es su nombre y apellido?

¿Dónde trabaja?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Qué expectativas tiene de esta formación?

Diga

Antes de empezar la formación, quisiera que se presenten respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cuál es su nombre y apellido?

¿Dónde trabaja?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Qué expectativas tiene de esta formación?

Pida a los/las participantes que no se tomen más de dos minutos para presentarse a sí mismos.

Instrucciones para el capacitador/a: Recuerde a los participantes que deben mantener las etiquetas con su nombre a la vista durante toda la formación.



5 minutos.

Módulo 1: Políticas Públicas – Una respuesta necesaria para los problemas de la sociedad

Módulo 1 Lista preparatoria

- ☐ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ☐ Mire la presentación del Módulo 1 antes de empezar.

Módulo 1 Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Meta y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Definición e importancia de una política pública	8 minutos
Adopción de decisiones pública y resultados de la política pública	15 minutos
Elaboración de políticas basadas en la evidencia	20 minutos
Tiempo total:	48 minutos

Módulo 1 Meta y objetivos de aprendizaje

Meta:

- ✓ Definir política pública y examinar los sistemas que contribuyen a la misma y son necesarios para garantizar su eficaz formulación e implementación.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Aprender sobre el proceso de toma de decisiones público y cuáles son los resultados previstos de la política en dicho proceso.
- ✓ Comprender la importancia de la formulación de políticas basada en la evidencia para un diseño técnico y metodológico riguroso de la política.

Módulo 1: Diapositivas y descripción narrativa



Diga

El capacitador/a saluda a los/las participantes y presenta el módulo.

Meta:

Definir política pública y examinar los sistemas que contribuyen a la misma y son necesarios para garantizar su eficaz formulación e implementación



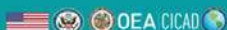
2

Diga

Antes de empezar este primer módulo, echemos un vistazo a la meta, “Definir política pública y examinar los sistemas que contribuyen a la misma y son necesarios para garantizar su eficaz formulación e implementación”.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Aprender sobre el proceso de toma de decisiones público y cuáles son los resultados previstos de la política en dicho proceso.
- ✓ Comprender la importancia de la formulación de políticas basada en la evidencia para un diseño técnico y metodológico riguroso de la política.



3

Diga

Por lo tanto, en consonancia con nuestra declaración de metas, nuestros objetivos de aprendizaje son los siguientes:

- ✓ Aprender sobre el proceso de toma de decisiones público y cuáles son los resultados previstos de la política en dicho proceso.
- ✓ Comprender la importancia de la formulación de políticas basada en la evidencia para un diseño técnico y metodológico riguroso de la política.

Recuerde que con este contenido va a orientar a sus participantes hacia estos dos objetivos.

Un Estado moderno requiere de políticas bien formuladas y operativas para resolver asertivamente los problemas o necesidades de la sociedad

(Soundararaj, A. 2009)

Diga

Comparta cualquier pensamiento o idea que tenga sobre esta cita - “Un Estado moderno requiere políticas bien tejidas para funcionar.”

El formador puede suscitar un debate preguntando lo siguiente:

- Cuáles son las palabras clave
- Identifique una política en su país que se ajuste a esta definición

Definición y relevancia de una política pública



- La política pública es un esfuerzo que realiza el gobierno para abordar problemas públicos mediante el establecimiento de las leyes, reglamentos, decisiones o acciones pertinentes relacionadas con el problema en cuestión. *(Venus D., 2007)*

- Las políticas son declaraciones generales o entendimientos que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. *(Koontz and O'Donnell, 2024)*

- Las políticas son un modelo de dirección que sirven de orientación para quienes tienen responsabilidades en la gestión de las actividades de las institución. *(Brench, 2013)*

Diga

Observarán que hay múltiples definiciones de política pública, no obstante, en un esfuerzo por empezar a articular y centrar el debate vamos a compartir las siguientes:

- La política pública es un esfuerzo que realiza el gobierno para abordar problemas públicos mediante el establecimiento de las leyes, reglamentos, decisiones o acciones pertinentes relacionadas con el problema en cuestión.
- Las políticas son declaraciones generales o entendimientos que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.
- Las políticas son un modelo de dirección que sirven de orientación para quienes tienen responsabilidades en la gestión de las actividades de las empresas.

Definición y relevancia de una política pública

- La política es un proceso, así como un producto. Se utiliza para referirse a un proceso de toma de decisiones y es además el producto de ese proceso. *(Berger, 2021)*
- Un conjunto de decisiones bien pensadas y bien planificadas con la participación y legitimación de representantes del estado autorizados, y en cooperación con representantes de la sociedad civil y otros actores para mejorar, transformar o solucionar una situación pública problemática con el deseo de tomar medidas que sean útiles para la sociedad. *(Leithwood, 2020)*



Diga

Lea las definiciones.

- La política es un proceso, así como un producto. Se utiliza para referirse a un proceso de toma de decisiones y es además el producto de ese proceso.
- Un conjunto de decisiones bien pensadas y bien planificadas con la participación y legitimación de representantes del estado autorizados, y en cooperación con representantes de la sociedad civil y otros actores para mejorar, transformar o solucionar una situación pública problemática con el deseo de tomar medidas que sean útiles para la sociedad.

Pregunte– Puede querer preguntar a los participantes cuáles son las frases principales que les llaman la atención.

Genere un debate destacando lo siguiente:

- Producto de un proceso.
- Decisiones bien pensadas, bien planificadas con la participación, legitimación, cooperación, representantes autorizados, sociedad civil y otros.
- Aprenderán que estas frases son fundamentales para la pertinencia de su política.

Pertinencia de una política pública

Decisiones



En el proceso de desarrollo de los Estados, las políticas públicas juegan un papel crucial.

Recuerde:

- ❖ La política pública no la decide un solo individuo o institución.
- ❖ La formulación de políticas públicas exige la coordinación entre individuos, organizaciones e instituciones.
- ❖ La política pública debe tener en cuenta las maneras en que su implementación afectará el futuro.

Los ciudadanos son quienes más se benefician de una política pública, ya que esta responde a intereses sociales/colectivos.

Diga

Las políticas normalmente son un conjunto de planes acordados por la mayoría de los participantes involucrados en el proceso de formulación de políticas.

Se trata de una acción colectiva que tiene por objeto satisfacer las necesidades y aspiraciones de todas las personas.

- La política pública es una declaración orientada al logro de objetivos y resultados.
- Su propósito es la promoción del interés público.
- Está orientada al futuro.

Es importante mencionar que:

- La política pública no la decide un solo individuo o institución.
- La formulación de políticas públicas exige coordinación entre individuos, organizaciones e instituciones.
- La política pública debe tener en cuenta las maneras en que su implementación afectará el futuro.

Lo más importante – Son los ciudadanos/as los que supuestamente más se benefician de una política pública. Por tanto, toda política pública DEBE considerar los intereses del público.

Características de una política pública



Diga

Este diagrama muestra los componentes básicos de una política.

No solamente los mencione, sino que a medida que va avanzando, aliente a los participantes a pensar en ellos en términos prácticos:

- Respaldada – La política cuenta con el apoyo de la dirección y es políticamente viable – no podemos escapar de la realidad política.
- Oportuna o pertinente – La política es aplicable a todas las partes interesadas.
- Realística – La política tiene sentido y sus objetivos son alcanzables.
- Factible o viable – La política puede ejecutarse con éxito.
- Adaptable/Dinámica – La política puede adaptarse al cambio durante el proceso de seguimiento.
- Medible – Cuenta con un componente de seguimiento y evaluación.



Diga

Las políticas públicas son normalmente formuladas por funcionarios técnicos en consulta con las principales partes interesadas. La política debe basarse en el marco jurídico existente para darle legitimidad.

Ya se ha reconocido que la política pública es un producto de un proceso. Vamos a examinar ahora ese proceso. Se han identificado los siguientes pasos clave:

1. Identificación del problema o necesidad
2. Elaboración de la agenda
3. Colaboración con las partes interesadas
4. Aprobación de la política
6. Implementación de la política
7. Seguimiento y evaluación de la política

El proceso NO termina con la evaluación ya que el resultado de la evaluación debe utilizarse para informar otros proyectos, cambios de enfoque y la formulación general en curso de la política.

Un problema bien
formulado es un problema
medio resuelto.

(Kettering, 1947)

Pregunte a los/las participantes– ¿qué piensan que debería hacerse para garantizar que el problema está bien formulado?

Alguien debería responder utilizando evidencias.

Continúe poniendo énfasis en que los programas o prácticas basados en la evidencia son intervenciones que se basan en una acumulación de pruebas científicas/empíricas acordadas por expertos en la materia. Las pruebas deberán usarse para orientar la política y determinar si es eficaz.

Por lo general, los programas y prácticas basados en la evidencia han mostrado los niveles más altos de eficacia.

Si los programas y prácticas basados en la evidencia se implementan como es debido, conducirán a los resultados deseados identificados por los autores de la política.

Toma de decisiones y resultados

- 1 Identificación del problema o necesidad** – El primer paso es identificar el problema en el cual el gobierno necesita intervenir con una política pública. Ello puede realizarse a través de varios medios, tales como la investigación académica, identificación general, manifestaciones públicas, cuestiones destacadas tanto en los medios tradicionales como en las redes sociales, etc.



Diga

A medida que avanzamos con las próximas diapositivas, vamos a debatir con mayor profundidad los pasos que se toman en el proceso de formulación de una política. No dude en mirar el diagrama en la diapositiva 9 para recordar la naturaleza secuencial de dicho proceso.

Vamos a examinar el primer paso en la toma de decisiones públicas y el resultado de las políticas públicas:

Identificación del problema – El primer paso es identificar el problema en el cual el gobierno necesita intervenir con una política pública. Ello puede realizarse a través de varios medios, tales como la investigación académica, identificación general, manifestaciones públicas, cuestiones destacadas tanto en los medios tradicionales como en las redes sociales, etc.

Toma de decisiones y resultados

Debemos aprender a mirar los problemas o necesidades sociales desde múltiples perspectivas para lograr la mejor definición de este problema y así brindar soluciones posibles/factibles.

Recuerde – Durante la identificación del problema, debemos estudiar el problema desde todos los ángulos posibles a fin de determinar exactamente cómo las personas o varios grupos poblacionales se ven afectados por el mismo. Esto servirá de ayuda en la evaluación de cualquier solución posible o viable para abordar este problema mediante la formulación de una política pública.

Instrucciones para la capacitación: aquí el capacitador/a puede tomarse un tiempo para pedirle a la clase que destaque algunos problemas sociales que requerirían una intervención política.



3 minutos.

Toma de decisiones y resultados

2 Preparación de la agenda – Con este instrumento, los actores políticos y técnicos tienen sistematizadas las acciones a desarrollar a partir de los problemas o las necesidades previamente identificadas, así como detallados los roles y las responsabilidades de los distintos actores involucrados. Los tipos de agendas incluyen:

- Agendas sistemáticas
- Agendas institucionales
- Agendas discrecionales
- Agendas de decisión



Diga

Preparación de la agenda – Cuando hablamos de “elaborar la agenda” es mejor no tener la percepción negativa de lo que nuestro “programa” podría ser.

Sin embargo, queremos señalar que contar con una agenda clara y precisa ayuda a las personas encargadas de formular políticas a tomar decisiones sobre los problemas que se deben atender, y a determinar el tipo de programa a utilizar. Los tipos de programas son:

- Agendas sistémicas – Incluyen todos los problemas que las personas encargadas de formular políticas encuentran dignos de atención.
- Programas institucionales – Analizan problemas y sus soluciones dentro de un contexto sujeto a un plazo límite.
- Programas discrecionales – Abordan problemas que son elegidos por los legisladores y que no han sido incluidos en los programas anteriores.
- Programas basados en decisiones – Contienen la lista de problemas finalizada para pasarla a la siguiente fase del ciclo de formulación de políticas.

Tener en cuenta que todos o algunos de estos enfoques son importantes a medida que se va avanzando en la formulación de la política.

Toma de decisiones y resultados

3

Colaboración de las partes interesadas – Este paso ayuda a las personas encargadas de formular políticas a obtener información pertinente de un amplio espectro de organismos que tienen una relación, interés o desempeñan un papel, bien de forma directa o indirecta, en cuestiones relacionadas con las drogas. Estas partes interesadas incluirán agencias gubernamentales y no gubernamentales con responsabilidad principal en las áreas centrales del control de drogas, así como otras que incluyen:

- Agencias de reducción de oferta
- Organizaciones de tratamiento
- Organizaciones de la sociedad civil que representan a personas con experiencia vivida
- Sector privado
- Compañías farmacéuticas



Diga

Vamos ahora a examinar la participación de las partes interesadas.

Preguntas a los/las participantes— ¿Qué nos dice esta fotografía?

1. Colaborar es importante
2. Forjar relaciones es esencial

Este paso ayuda a las personas encargadas de formular políticas a obtener información pertinente de un amplio espectro de organismos que tienen una relación, interés o desempeñan un papel, bien de forma directa o indirecta, en cuestiones relacionadas con las drogas. Estas partes interesadas incluyen al gobierno, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil (incluso personas con vivencias), el sector privado y otros grupos identificados.

Pida a los/las participantes que piensen sobre su situación e identifique algunas de las partes interesadas que deberían estar participando en este proceso. Escriba sus respuestas en un rota folios.

Toma de decisiones y resultados

3 **Formulación de políticas** – El proceso de formulación de políticas implica que los responsables políticos discutan y sugieran varios métodos para corregir los problemas identificados durante el proceso de establecimiento de la agenda. Deben responder a la pregunta:

¿Cuál es la mejor manera de abordar el problema identificado o la necesidad social?

Se consideran varios métodos y rutas para enmarcar la política más adecuada y, finalmente, se elige la política más efectiva, en función de tres factores principales:

- La política debe ser una manera eficaz, fiable/basada en la evidencia y aplicable para resolver problemas.
- La política debe ser políticamente viable.
- Pueden identificarse riesgos con la implementación, y deben explorarse y documentar estrategias de mitigación de riesgos.



Diga

El próximo paso en este proceso es el siguiente:

Formulación de la política – Implica la propuesta de soluciones a los problemas identificados durante las tres etapas anteriores.

El proceso de formulación de políticas trae consigo que las personas encargadas de formular políticas examinen y sugieran algunos métodos para corregir las cuestiones planteadas. Se consideran varios métodos y rutas para la formulación de la política más adecuada para cada cuestión y, finalmente, se elige la política más eficaz de acuerdo con algunas consideraciones primordiales:

- La política debe ser una manera eficaz, fiable/basada en la evidencia y aplicable para resolver problemas.
- La política debe ser políticamente viable.
- Pueden identificarse riesgos con la implementación, y deben explorarse y documentar estrategias de mitigación de riesgos.

Toma de decisiones y resultados

- 4 Adopción de la política** – Este es el proceso a través del cual la política finalizada es aprobada por los órganos del gobierno para su implementación. Debe ser aprobada por las instituciones gubernamentales pertinentes para que entre en vigor.

¿Cómo debe ser adoptada la política pública por los actores que la implementarán?



Diga

Ahora que la política ha sido formulada, es necesaria su aprobación. Por consiguiente, es lógico que el próximo paso sea:

Aprobación de la política – Este es el proceso a través del cual la política finalizada es aprobada por los órganos del gobierno para su implementación. Debe ser aprobada por las instituciones gubernamentales pertinentes para que entre en vigor.

La adopción de una política implica su aprobación por la autoridad competente en el país. Esta aprobación puede ser: Ministerial, Gabinete de ministros, Parlamento / legislatura o Presidencial.

Toma de decisiones y resultados

5 Implementación de la política – Este paso implica la aplicación práctica de la propuesta teórica de la política.

El éxito del proceso de implementación de una política puede evaluarse de acuerdo con:

- Si se comunica con precisión.
- Si la política es clara, concisa y fácil de interpretar.
- Si los recursos utilizados en la implementación se integran con los procesos de las agencias existentes.
- Si tienen la oportunidad y el apoyo necesario para abogar por los recursos necesarios para la implementación.

El éxito de la implementación de la política se evalúa en función de si:

- Tuvo un impacto positivo en las circunstancias que llevaron a la necesidad de la política.
- Si las circunstancias cambiaron de acuerdo con las expectativas de los tomadores de decisiones y los implementadores de políticas.



Diga

El orden lógico que se sigue en la adopción de decisiones y sus resultados debe incluir el próximo paso de la implementación de una política.

Durante la **implementación de una política**, se emprende la aplicación práctica de la propuesta teórica de la política. El éxito de la implementación de una política depende de:

- Si el autor de la política informa adecuadamente a todas las partes interesadas sobre la misma.
- Si la política es clara, concisa y fácil de interpretar por las partes interesadas, puesto que ello ayudará su implementación.
- Si los recursos que se utilizarán en su implementación están integrados en los procesos, ya existentes en los organismos competentes. Esto es importante para garantizar que no haya interrupciones importantes, duplicidad de esfuerzos, competición o conflicto.
- Si los organismos tienen la oportunidad y el apoyo necesario para abogar por los recursos necesarios para la implementación.

Toma de decisiones y resultados

6 La **seguimiento y la evaluación** – Esto es crítico para gestionar el cumplimiento e impacto real, objetivo, veraz y oportuno de la implementación de la política.

El **seguimiento** requiere un monitoreo continuo de la política. La **evaluación** puede incluir investigaciones y estudios extensos para analizar el éxito del proceso de implementación y de la misma política.

Cuando los objetivos no se cumplen según lo previsto, puede deberse a:

- Errores en la identificación del problema.
- Faltas en la formulación de la política.
- Implementación inexacta de la política.



Diga

Seguimiento y evaluación de la política: A medida que la política se va implementando, es necesario supervisar el proceso mediante el seguimiento y la evaluación. Las políticas pueden ser evaluadas y críticamente analizadas durante las distintas etapas del proceso de implementación. Asimismo, se llevan a cabo investigaciones y estudios exhaustivos con el fin de determinar su éxito. Los analistas de políticas, los políticos y los medios de comunicación desempeñan un rol importante a la hora de evaluar las políticas que se implementan.

Después de la evaluación, las políticas pueden o no cumplir con sus objetivos. Cuando los objetivos de la política se cumplen, las partes interesadas y el público en general pueden claramente identificar los beneficios que se obtienen con la política.

Cuando no se cumplen los objetivos de la política, puede deberse a una serie de factores, entre ellos:

- Errores en la identificación del problema.
- Fallos en la formulación de la política.
- Respuestas deficientes de las partes interesadas.
- Implementación incorrecta de la política.
- Cambios políticos.
- Otros factores externos.

Toma de decisiones y resultados

Comentarios para el desarrollo continuo – la evaluación proporciona información crítica que se incorporaría a la revisión, así como al desarrollo de una nueva política al finalizar el documento de política existente.



Diga

Preguntas a los/las participantes— Entonces, después del seguimiento y la evaluación.... ¿qué sigue?

¿Cómo utilizamos la evaluación?

Deberá haber un mecanismo de retroalimentación que permita la formulación continua de la política. Esto se estudiará con mayor profundidad en el Módulo 5 a medida que nos adentramos en aspectos más concretos del Seguimiento y la Evaluación. Comprenderemos mejor la razón por la cual las evaluaciones periódicas son necesarias en diferentes momentos de la política para poder efectuar una evaluación crítica y posibles modificaciones.

Elaboración de políticas basadas la en evidencia



29

Diga

Ya hemos establecido que la evidencia es importante para la formulación de una política. Así que, vamos a profundizar en esto.

Instrucciones para el capacitador/a: Pida a los/las participantes que compartan sus ideas sobre lo siguiente:

- ¿Qué es la evidencia?
- ¿En qué factores deberá basarse la evaluación de una situación para una política de drogas?



5 minutos.

¿Por qué es importante la evidencia?



Existencia de un problema o necesidad

- Definir el problema o necesidad. La evidencia permite definir y evaluar claramente el problema y su naturaleza (magnitud, causas, alcance, tendencias y más).



Es necesario encontrar respuestas

- La evidencia permite identificar prioridades y respaldar la formulación de políticas e intervenciones y la toma de decisiones.



Generar un cambio positivo

- La evidencia permite dar seguimiento y evaluar políticas e intervenciones a través de indicadores de gestión/resultados.

EN CADA ETAPA SE REQUIERE USAR LA EVIDENCIA

Diga

La recopilación de pruebas es importante durante cada paso del proceso de formulación de la política.

La evidencia empírica es necesaria para demostrar que

- **Hay un problema o necesidad:** debe llevarse a cabo una evaluación sobre la magnitud, causas, alcance, las tendencias actuales o emergentes y otras cuestiones relacionadas con el problema.
- **Es necesario encontrar respuestas:** la evidencia se utiliza para identificar prioridades y respaldar la formulación de políticas, la toma de decisiones y las intervenciones.
- **Es necesario introducir cambios:** la evidencia se recopila utilizando indicadores que tienen por objeto seguir y evaluar las políticas e intervenciones que han sido formuladas.

La Estrategia Hemisférica de Drogas de la CICAD/OEA 2020

... “El problema de las drogas es un fenómeno cada vez más complejo” ...

“La respuesta a este problema requiere un enfoque integral, equilibrado, multidisciplinario y basado en evidencia, con pleno respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales”.

Que los Estados Miembros de la OEA desarrollen e implementen políticas y estrategias de drogas basadas en evidencia y, cuando sea posible, que los datos que informen y evalúen estas estrategias se recopilen en un formato que permita la comparación y el análisis entre países.

Diga

La Estrategia Hemisférica sobre Drogas 2020 de la CICAD/OEA es un ejemplo de un enfoque basado en la evidencia para la formulación de políticas. Con el respaldo de los datos empíricos recopilados por el Observatorio Interamericano de Drogas (OID), estas declaraciones tienen por objetivo orientar el desarrollo de respuestas integrales al problema de las drogas.

Para más información:

Estrategia Hemisférica sobre Drogas 2020 de la CICAD:

https://www.oas.org/fpdb/press/Estrategia_Hemisferica_sobre_Drogas_OEA_ESP.pdf

Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas 2021-2025 de la CICAD:

https://www.oas.org/fpdb/press/Plan_de_Accion_Hemisferico_sobre_Drogas_2021-2025_ESP.pdf

Investigación para la formulación de la política

La investigación en la formulación y en la puesta en práctica de la política implica un proceso de pasar de la evidencia a las decisiones y toma de acciones.



- 1 La investigación nos ayuda a **analizar y a comprender** de problemas y las necesidades.
- 2 La investigación nos **ayuda a comprender los factores que contribuyen a la eficacia de las intervenciones implementadas.**
- 3 La investigación nos ayuda a **identificar financiamiento, tomar decisiones de políticas, realizar evaluaciones de programas/ intervenciones y analizar el impacto** de las políticas.

Diga

El papel de la evidencia se revisará más detalladamente en las siguientes dispositivas, pero empezemos observando que el uso de investigaciones basadas en evidencia para informar las decisiones estatales de política es crucial.

La importancia de incluir la evidencia de las investigaciones en la política y práctica ha sido ampliamente reconocida en numerosas publicaciones que se centran en la utilización del conocimiento y cómo la política y la práctica se pueden basar en información más fiable mediante la evidencia. Esto ayuda a crear una transición fluida, de la evidencia procedente de la investigación a decisiones y acciones. Sin embargo, la integración de los resultados de las investigaciones en el proceso de formulación de políticas, así como su transmisión a las personas encargadas de formular políticas es todo un desafío.

Cabe tener en cuenta que la investigación ayuda a las personas responsables a:

1. Analizar y comprender los problemas y necesidades.
2. Entender los factores que contribuyen a la eficacia de las intervenciones y los programas en las áreas de demanda y oferta de drogas.
3. Identificar la necesidad de financiamiento y otros recursos para respaldar las decisiones políticas, las intervenciones de los programas, la evaluación y el análisis del impacto de la política.

¿Qué significa un enfoque basado en evidencia?

Un **enfoque basado en evidencia** implica una revisión crítica continua de la literatura científica para determinar qué información es científicamente validada, creíble, actualizada y veraz, y qué políticas y prácticas serían más efectivas dada la mejor evidencia disponible. Los aportes también pueden provenir de personas con experiencia en políticas de drogas.



Todo gobierno requiere de evidencia para gestionar eficazmente una política de drogas.

¿Cómo sería una política de drogas basada en la evidencia?

Una **política de drogas basada en evidencia** debe incluir una lista integral de intervenciones y programas bien investigados de los cuales un gobierno pueda seleccionar aquellos que mejor aborden sus circunstancias. Teniendo en cuenta la financiación y una evaluación de impacto de las acciones realizadas anteriormente. Estos resultados pueden compararse con otros países.

Diga

Vamos a examinar este “Enfoque basado en evidencia”.

Preguntar a los/las participantes – Pida a diferentes participantes que lean la diapositiva.

Como en muchas áreas de las políticas sobre drogas, el problema de las drogas tiene múltiples facetas y “lo que funciona” es raramente claro y a menudo cuestionado. Por ejemplo, tanto la naturaleza como los modelos de uso, y las respuestas a éstos, varían según los países y con el paso del tiempo; por tanto, las intervenciones deben ser adaptables a la dinámica cambiante de la situación en materia de drogas en un lugar determinado.

Todas las políticas incluyen programas e intervenciones con miras a lograr un cambio, por consiguiente, las opciones realistas, que son aplicables en función de la situación en el país, deben estar disponibles en todas las áreas temáticas para respaldar la política.

Transformando la evidencia en decisión y acción



Hay tres tareas clave para quienes se dedican principalmente a **investigar** y a **enseñar** sobre la producción y el uso de evidencia para la política y la práctica. Estas son:

1) Identificar e intercambiar conocimientos importantes y lecciones aprendidas.

2) Comunicar los resultados de la investigación a las personas responsables de formular la política.

3) Construir una comunidad que permita la producción y el uso de la evidencia transdisciplinaria, que aborde las brechas reales para transformar a la sociedad y mejorarla.



Comprender los elementos clave y las lecciones aprendidas, sirve para abordar las necesidades de la sociedad.

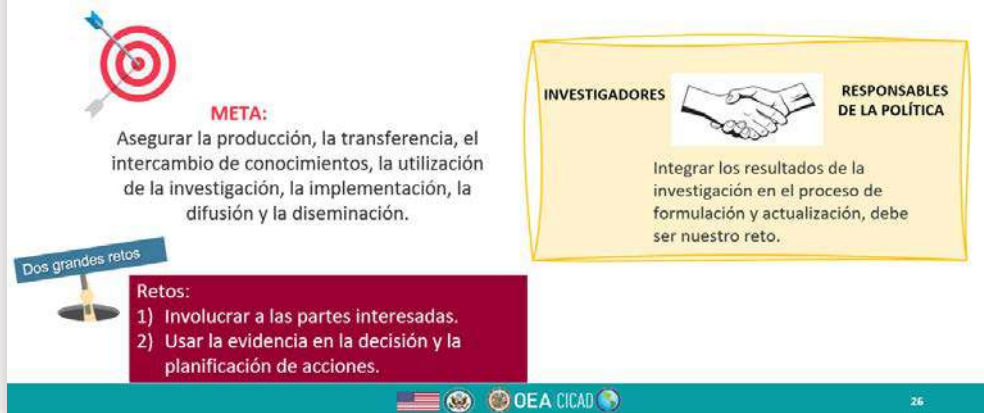
Diga

Para aquellas personas encargadas de investigar y compartir evidencia para su utilización en la política y la práctica, hay tres tareas que deben tener en cuenta:

1. La identificación e intercambio de conocimientos importantes y principales lecciones aprendidas.
2. La comunicación de los resultados de la investigación a las personas responsables de formular políticas, y
3. La creación de una comunidad que permita la producción y el uso de evidencia de múltiples disciplinas con miras a abordar las brechas y ayudar a las personas encargadas de adoptar decisiones a transformar la sociedad y mejorarla.

En los pasos para formular una política, la utilización de evidencia deberá infundirse desde el punto de identificación del problema hasta la supervisión y evaluación.

Transformando la evidencia en decisión y acción



Diga

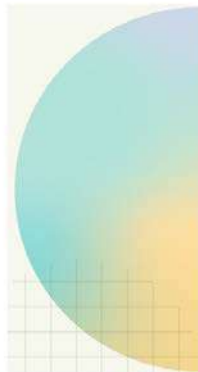
Al transformar la evidencia en toma de decisiones el objetivo es conectar a los investigadores con las personas encargadas de formular políticas con miras a integrar los resultados de la investigación en el proceso de formulación de políticas.

El propósito es garantizar la traducción, transferencia e intercambio de conocimientos, así como la utilización, implementación y difusión de las investigaciones.

Dos cuestiones importantes que se deben tener en consideración para lograr estos objetivos son:

1. Involucrar a las partes interesadas, y
2. Utilizar la evidencia en el proceso de toma de decisiones.

Desafíos en la utilización de la investigación en las políticas



Abordar la capacidad de las personas encargadas de formular políticas para exigir e incorporar la investigación en la política.

Cerrar la brecha en materia de comunicación entre investigadores y las personas encargadas de formular políticas.

Gestionar el proceso político con miras a comprender la evidencia, las principales lecciones aprendidas, los programas e intervenciones eficaces, etc., que atienden las necesidades de la población.

Mitigar la falta de voluntad de algunos formuladores de políticas a utilizar la investigación.

Reconocer el financiamiento limitado de la investigación.

Comprender la resistencia al cambio.

Diga

Los desafíos que obstaculizan la utilización de las investigaciones en la formulación de políticas son:

- Abordar la capacidad de las personas encargadas de formular políticas para exigir e incorporar la investigación en la política.
- Cerrar la brecha en materia de comunicación entre investigadores y las personas encargadas de formular políticas.
- Gestionar el proceso político con miras a comprender la evidencia, las principales lecciones aprendidas, los programas e intervenciones eficaces, etc., que atienden las necesidades de la población.
- Mitigar la falta de voluntad de algunos formuladores de políticas a utilizar la investigación.
- Reconocer el financiamiento limitado de la investigación.
- Comprender la resistencia al cambio.



Diga

Pese a lo anterior, no se desanimen ya que hay estrategias posibles para convertir la investigación en política y poner la investigación en práctica:

Estrategia 1: Las partes interesadas solicitan evidencia para respaldar el uso de ciertas estrategias o ampliar las intervenciones y programas.

Estrategia 2: Involucrar a las partes interesadas en el diseño de los objetivos de investigación y mantener su participación a lo largo del período de investigación.

Estrategia 3: Facilitar la participación de la persona encargada de formular la política / investigador en la búsqueda de las maneras más eficaces de utilizar los resultados de la investigación para influir en la política y la práctica.

Estrategia 4: Facilitar la difusión activa de los resultados de la investigación a las partes interesadas y personas responsables de formular políticas.

Como muestra el diagrama, si somos capaces de hacer esto de una forma eficaz, habremos contribuido a que la integración de la investigación en la política sea un éxito.

Es posible que desee leer el siguiente artículo para obtener más información sobre este desafío:

El desafío de cerrar la brecha entre investigadores y formuladores de políticas: experiencias de un Grupo de Investigación de Políticas de Salud en involucrar a los formuladores de políticas para apoyar la formulación de políticas informadas por evidencia.

<https://globalizationandhealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12992-016-0209-1>

Utilice la mejor evidencia disponible



La evidencia puede recopilarse de estudios, publicaciones e informes, observatorios sobre drogas, comunidades de investigación científica, la comunidad académica y muchas otras instituciones.

El establecimiento de relaciones con las comunidades académica y científica es beneficioso ya que pueden ayudar a las personas encargadas de formular políticas a determinar la fiabilidad de los estudios y llevar a cabo análisis de datos, así como brindar apoyo en la formulación de políticas e intervenciones.

Se debe prestar mucha atención a la metodología de investigación para asegurar la calidad de la evidencia disponible.

Diga

Utilizando la mejor evidencia disponible ...

1. La evidencia puede recopilarse de estudios, publicaciones e informes, observatorios sobre drogas*, comunidades de investigación científica, la comunidad académica y muchas otras instituciones.
2. El establecimiento de relaciones con las comunidades académica y científica es beneficioso ya que pueden ayudar a las personas encargadas de formular políticas a determinar la fiabilidad de los estudios y llevar a cabo análisis de datos, así como brindar apoyo en la formulación de políticas e intervenciones.

*El Observatorio Nacional de Drogas (OID) de su país puede ayudar en proporcionar información esencial.

La Estrategia Hemisférica de Drogas de la CICAD/OEA 2020

Que los Estados Miembros de la OEA establezcan y/o fortalezcan observatorios nacionales de drogas u oficinas técnicas similares para desarrollar sistemas nacionales de información sobre drogas, promover la investigación científica y generar, recolectar, organizar, analizar y difundir información que sirva de base para el desarrollo e implementación de **evidencia políticas y estrategias de drogas basadas en ellas** que reflejen realidades dinámicas.

Diga

La Estrategia Hemisférica sobre Drogas 2020 de la CICAD/OEA destaca la importancia de formular políticas y estrategias sobre drogas basadas en la evidencia.

“Que los Estados Miembros establezcan y/o fortalezcan los observatorios nacionales sobre drogas u oficinas técnicas similares para desarrollar sistemas nacionales de información sobre drogas, fomentar la investigación científica y generar, recopilar, organizar, analizar y diseminar información que sirva de base para el desarrollo e implementación de políticas y estrategias sobre drogas basadas en la evidencia que reflejen realidades dinámicas.”

Observatorios Nacionales de Drogas



- ☐ Proporcionar a sus audiencias nacionales la información que necesitan:
 - para la formulación de políticas;
 - organizar los servicios relacionados con las drogas; y
 - sobre cuestiones relacionadas con las drogas de interés público general.
- ☐ Recopilar y/o producir la información necesaria para cumplir con las obligaciones de su país de presentar informes ante los programas regionales e internacionales de monitoreo y fiscalización de drogas.

Diga

Ponga énfasis en que, a estas alturas, todos los participantes deberían apreciar la importancia de la formulación de políticas basada en la evidencia.

Pregunte a los/las participantes– En su país ¿de dónde procede esa evidencia?

Vamos a revisar los mecanismos para recopilar evidencia.

¿Cómo pueden ayudar los Observatorios Nacionales sobre Drogas?

- Proporcionan a su audiencia nacional la información que necesita:
 - Para la formulación de políticas
 - Para organizar servicios relacionados con las drogas, y
 - Sobre cuestiones relacionadas con las drogas que son de interés para el público general.
- Recopilar y/o producir la información necesaria para cumplir con las obligaciones de su país de presentar informes ante los programas regionales e internacionales de monitoreo y fiscalización de drogas.

Observatorios Nacionales sobre Drogas



Diga

Los Observatorios Nacionales sobre Drogas desempeñan las siguientes funciones:

- Recopilación de datos y seguimiento a nivel nacional.
- Análisis e interpretación de la información recopilada.
- Elaboración de informes y difusión de los resultados.

Red Nacional de Información sobre Drogas (DIN)

Red de información – una definición



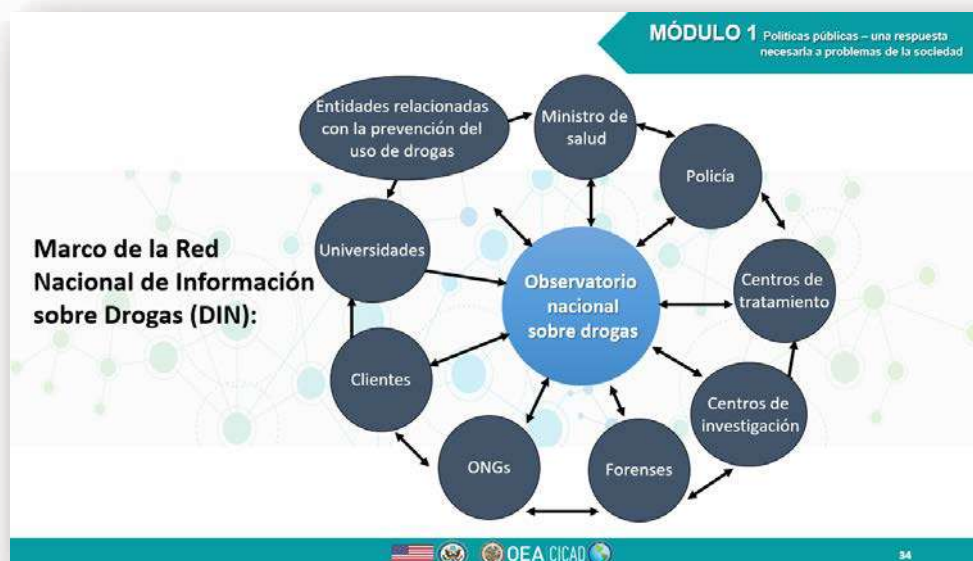
se define como un grupo de personas procedentes de organismos interesados que contribuyen en la generación, recopilación, análisis y difusión de información sobre drogas con el fin de monitorear tendencias, formular políticas e implementar los programas y respuestas adecuados.

(CICAD/OEA, 2019)

Diga

Red Nacional de Información sobre Drogas (DIN por sus siglas en inglés).

Una red de información sobre drogas se define como un grupo de personas procedentes de organismos interesados que contribuyen en la generación, recopilación, análisis y difusión de información sobre drogas con el fin de monitorear tendencias, formular políticas e implementar los programas y respuestas adecuados.



Diga

Si bien la recopilación y análisis de datos se explicará en el Módulo 3, es importante mencionar el marco de una DIN:

- Se encuentra dentro del Observatorio Nacional sobre Drogas.
- Está compuesta por distintos organismos que son responsables de cierto nivel de intervención en relación con el consumo y oferta de drogas, y que comparten información con el Observatorio Nacional sobre Drogas a través de la DIN. Estos organismos incluyen, entre otros:
 - Entidades relacionadas con la prevención del uso de drogas
 - Ministerio de Salud
 - Policía
 - Centros de tratamiento
 - Organismos de investigación
 - Forense
 - ONG
 - Aduanas
 - Universidades

Todos son importantes para entender las múltiples facetas del problema de las drogas.

Módulo 2: Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales de políticas sobre drogas

Módulo 2 Lista preparatoria

- Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- Mire la presentación del Módulo 2 antes de empezar.

Módulo 2 Contenidos y duración

Actividad	Time
Meta y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción, y tratados y mandatos regionales e internacionales	20 minutos
Derechos humanos	10 minutos
Perspectiva de género	10 minutos
Salud pública	10 minutos
Otros elementos intersectoriales	7 minutos
Tiempo total:	60 minutos

Módulo 2 Meta y objetivos de aprendizaje

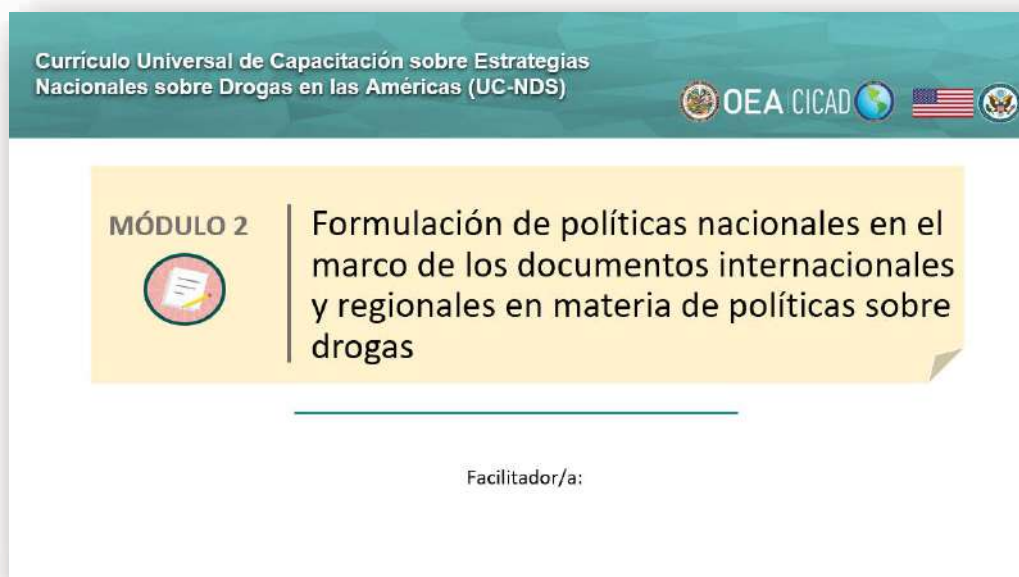
Meta:

- ✓ Introducir y revisar los marcos y acuerdos regionales e internacionales en materia de política de drogas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Conocer mejor el papel de la CICAD/OEA, así como la importancia de su Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción de la CICAD, aprobados por los Estados Miembros de la OEA.
- ✓ Aprender sobre las principales convenciones, declaraciones y mandatos, así como otros instrumentos internacionales en materia de políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender los enfoques principales y elementos transversales que se deben considerar en la formulación de una política nacional.

Module 2 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

Estimados/as participantes, bienvenidos al Módulo 2.

Este módulo proporciona el contexto regional e internacional en el que las políticas o estrategias nacionales sobre drogas deben enmarcarse. Presenta a los participantes la Estrategia Hemisférica sobre Drogas (2020) de la CICAD/OEA y su Plan de Acción (2021-2025) correspondiente, así como otros documentos regionales e internacionales en materia de políticas sobre drogas. Por otro lado, el módulo aborda cuestiones relacionadas con los derechos humanos, la perspectiva de género, la salud pública y otros elementos transversales que deben considerarse valores fundamentales en la formulación e implementación de políticas sobre drogas.

Nota al capacitador/a:

- Destaque la importancia del "seguimiento y/o cumplimiento" de estos documentos regionales e internacionales para dar respuesta a los problemas generados por las drogas. Recuerde que el problema de las drogas no solo es nacional sino también transnacional. Por lo tanto, las políticas sobre drogas tienen que atenerse a directrices muy similares.
- Comente que los derechos humanos, la perspectiva de género y la salud pública son valores esenciales y pertinentes en todas las intervenciones y programas incluidos en las políticas.

Meta:

Introducir y revisar los marcos y acuerdos regionales e internacionales en materia de política de drogas.



2

Diga

Este módulo tiene como propósito introducir y revisar los marcos y acuerdos regionales e internacionales en materia de políticas sobre drogas. En este contexto, analizaremos la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción, así como el marco internacional y regional que incluye los mandatos y tratados pertinentes.

Instrucciones para el capacitador/a: Puede hacer participar a los estudiantes preguntándoles qué saben de estos instrumentos regionales e internacionales y cómo estos documentos son pertinentes para la redacción de su política.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Conocer mejor el papel de la CICAD/OEA, así como la importancia de su Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción de la CICAD, aprobados por los Estados Miembros de la OEA.
- ✓ Aprender sobre las principales convenciones, declaraciones y mandatos, así como otros instrumentos internacionales en materia de políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender los enfoques principales y elementos transversales que se deben considerar en la formulación de una política nacional.



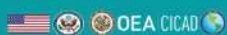
3

Diga

Una vez completado este módulo, espero que:

- ✓ Conocer mejor el papel de la CICAD/OEA, así como la importancia de su Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción de la CICAD, aprobados por los Estados Miembros de la OEA.
- ✓ Aprender sobre las principales convenciones, declaraciones y mandatos, así como otros instrumentos internacionales en materia de políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender los enfoques principales y elementos transversales que se deben considerar en la formulación de una política nacional.

Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción



4

Diga

Los países deben trabajar en estrecha colaboración para responder al problema de las drogas. En las siguientes dispositivas, hablaremos de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas 2020 de la OEA/CICAD y su Plan de Acción 2021-2025. Ambos documentos son fundamentales para la región y sirven de guía para que los países aborden el problema de las drogas en la misma dirección.

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



- La CICAD es el órgano consultivo y asesor de la OEA en materia de drogas en el hemisferio.
- Promueve la cooperación y coordinación regional en todos los aspectos del control de drogas.
- La CICAD es un foro donde se debate abiertamente las cuestiones relacionadas con las drogas y se discute la mejor manera para hacer frente al problema de las drogas.



Explique que la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD) fue creada en 1986 como una entidad especializada de la OEA, con autoridad autónoma para ejercer su mandato.

Destaque que la CICAD es el órgano consultivo y asesor de la OEA en materia de drogas. Además, la CICAD es el principal foro político del hemisferio occidental para que los Estados Miembros de la OEA discutan y encuentren soluciones al problema de las drogas.

El rol de la Secretaría Ejecutiva de la CICAD es brindar apoyo a los Estados Miembros para fortalecer sus políticas e intervenciones/programas sobre drogas realizando los siguientes esfuerzos:

- Proveer asistencia técnica
- Ofrecer capacitación especializada en el fortalecimiento de las capacidades de los países.
- Preparar guías, manuales, informes y protocolos.
- Llevar a cabo investigaciones, evaluaciones, recopilación de datos y análisis.
- Promover la cooperación multilateral.

La Secretaría Ejecutiva de la CICAD está ubicada en la sede de la OEA en Washington, D.C. Cuenta con 25 profesionales, quienes son responsables de la ejecución de programas en cinco áreas: Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM); Fortalecimiento Institucional; Observatorio Interamericano sobre Drogas (OID); Reducción de la Demanda; y Reducción de la Oferta.



Explique que el organigrama arriba ilustra la estructura organizacional de la Secretaría Ejecutiva de la CICAD.

Diga

Como puede ver, la Secretaría Ejecutiva de la CICAD tiene cinco (5) unidades bajo dos (2) áreas temáticas principales:

Área 1: Sección de desarrollo de capacidades y asistencia técnica para responder al problema de las drogas:

- Unidad de Fortalecimiento Institucional
- Unidad de Reducción de la Demanda
- Unidad de Reducción de la Oferta

Área 2: Sección de Políticas de Drogas Basadas en la Evidencia: Información, Diseño, Implementación, Seguimiento y Evaluación, Recolección de Datos y Análisis:

- Unidad del Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM)
- Unidad del Observatorio Interamericano sobre Drogas (OID)

Cada unidad trabaja cohesivamente para ejecutar su mandato en el cumplimiento de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas y su Plan de Acción de la CICAD/OEA.

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

La Secretaría Ejecutiva de la CICAD apoya a los Estados miembros en el fortalecimiento de sus políticas de drogas a través de algunos de los siguientes esfuerzos:

- Establecer y/o fortalecer la capacidad institucional de las autoridades nacionales en materia de drogas.
- Formular, implementar, evaluar y actualizar políticas, estrategias y planes nacionales integrales en materia de drogas.
- Diseñar y coordinar políticas, estrategias y planes nacionales sobre drogas.

**POLÍTICA
DE
DROGAS**

Asistencia técnica / Formación especializada / Investigación y análisis / Formulación de guías y herramientas.



7

Diga

De conformidad con la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción, el mandato de la Secretaría Ejecutiva de la CICAD es:

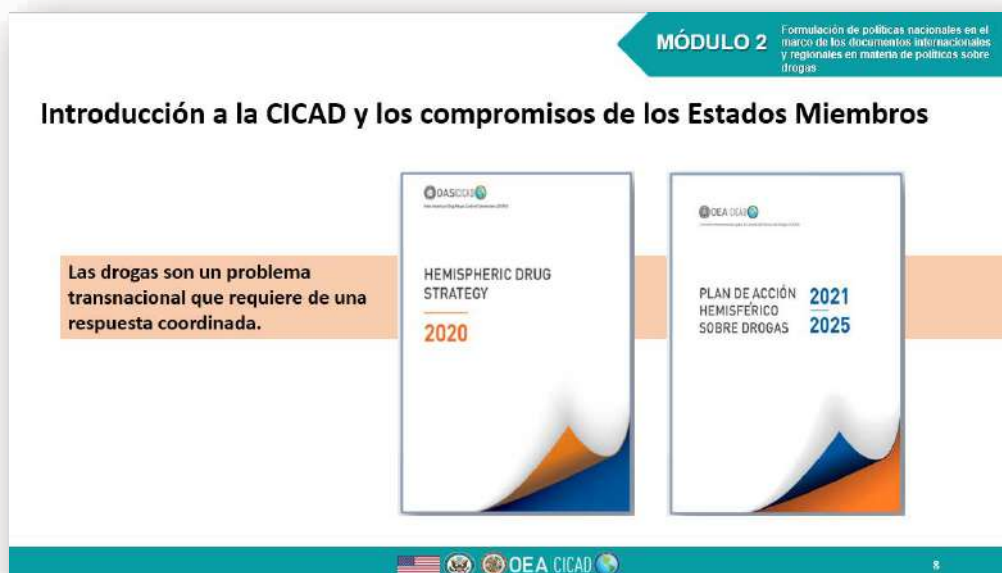
- Establecer y/o fortalecer autoridades nacionales sobre drogas, situándolas en un alto nivel político y dotándolas de la capacidad, los recursos, y las competencias necesarias para coordinar la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas nacionales sobre drogas.
- Formular, implementar, evaluar y actualizar políticas y/o estrategias nacionales integrales sobre drogas, que promuevan enfoques equilibrados, multidisciplinarios y basados en la evidencia, respetando plenamente los derechos humanos y las libertades fundamentales, de acuerdo con el principio de responsabilidad común y compartida, en consonancia con las obligaciones de las partes conforme al derecho internacional, y que tengan un enfoque de género, edad, comunidad, contexto cultural y de desarrollo con inclusión social.
- Formular y coordinar políticas, estrategias y planes nacionales sobre drogas.

En este sentido, es responsabilidad de la Unidad de Fortalecimiento Institucional de la SE-CICAD, a través de su programa de Políticas, Estrategias y Planes de Acción sobre Drogas, centrarse en la promoción del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales de los Estados Miembros de la OEA en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias y planes sobre drogas tanto a nivel nacional como subnacional.

Esto se consigue mediante:

- Asistencia técnica para la formulación, implementación y evaluación de políticas, estrategias y planes nacionales y subnacionales sobre drogas.
- Asistencia técnica para la planificación y el diagnóstico nacional y subnacional de políticas, estrategias y planes sobre drogas en el ámbito local.

- Desarrollo de mecanismos para la coordinación y colaboración eficaces entre las entidades nacionales y subnacionales en la formulación, implementación, evaluación y actualización de las políticas, estrategias y planes sobre drogas, teniendo en cuenta las diferencias socioculturales y demográficas entre otros factores que son específicos para cada región.
- Creación de capacidad institucional mediante el desarrollo e implementación de currículos de capacitación y actividades de formación para profesionales, autoridades nacionales en materia de drogas y otros actores clave en esta área.
- Elaboración de directrices, manuales y herramientas técnicas para respaldar la formulación y la implementación de políticas, estrategias y planes sobre drogas que tengan un enfoque de perspectiva de género, derechos humanos, salud pública e inclusión social.



Diga

Las drogas son un problema transnacional que requiere una respuesta coordinada. El problema de las drogas continúa siendo un desafío que amenaza la seguridad individual y pública, la salud mundial, el desarrollo social y el medio ambiente. Por tanto, los países deben formular políticas sobre drogas como una forma de abordar sus consecuencias jurídicas, sociales y para la salud.

Se alienta a los países a formular políticas sobre drogas en consonancia con la Agenda Hemisférica desarrollada a través de la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), y basadas en los principios de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA y su Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas.

En 2020, los Estados Miembros de la OEA se reunieron y actualizaron la Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción. La **Estrategia Hemisférica sobre Drogas (2020)** de la CICAD/OEA es uno de los documentos más importantes en materia de drogas de esta década para los Estados Miembros de la OEA. En primer lugar, representa un compromiso político por parte de los países a hacer frente al problema de las drogas. En segundo lugar, defiende los principios y derechos fundamentales de los individuos y familias afectados por las drogas. Finalmente, establece una serie de directrices – respetando y considerando plenamente los derechos humanos, el género, el contexto cultural y la inclusión social – para que todos los Estados Miembros de la OEA puedan emprender una respuesta integral, coordinada y común para abordar esta amenaza transnacional.

Esta Estrategia también respalda todos los compromisos hemisféricos e internacionales contraídos por los Estados Miembros en varias declaraciones, resoluciones, acuerdos y otros documentos.

Su correspondiente Plan de Acción (2021-2025) define un marco hemisférico de acción que establece objetivos y acciones prioritarias que los Estados Miembros deben tener en cuenta cuando formulen e implementen políticas nacionales sobre drogas, de acuerdo con sus propios contextos y desafíos.

El desarrollo de esta Estrategia está bien posicionado ya que sus autores pudieron incorporar los principios consagrados en los acuerdos hemisféricos e internacionales más recientes en materia de drogas. Además, puesto que se elaboró en el apogeo de la pandemia mundial COVID-19, sus autores pudieron tomar en consideración nuevos desafíos y cambios en la actividad delictiva del tráfico de drogas mientras estaban redactando el documento.

Instrucciones para el capacitador/a: Una vez haya explicado el contexto en el que la CICAC/OEA desarrolló su Estrategia Hemisférica sobre Drogas y Plan de Acción, pida a los participantes que piensen en algunas de las situaciones en su país que pueden estar afectando su problema con las drogas y que debería tenerse en cuenta durante la redacción de su estrategia nacional de drogas. Pueden celebrar un breve debate de 5 minutos sobre el tema en clase.

Finalmente ponga énfasis en que ambos documentos:

- Respalda los compromisos asumidos por los Estados Miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la Declaración de Antigua, Guatemala.
- Incorporan los resultados de las Recomendaciones Operacionales del Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el Problema Mundial de las Drogas (UNGASS, 2016).
- Consideran la Declaración Ministerial de la Comisión sobre Estupefacientes (CND) de 2019, y
- Reconocen la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el ODS 3, Meta 3.5 Prevención y tratamiento de abusos de drogas y alcohol: Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.

Diga

Todas estas declaraciones y documentos resultantes se explicarán en las próximas diapositivas.

Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas (2021-2025) de la CICAD/OEA



El Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas 2021-2025 de la CICAD/OEA ha sido desarrollado para ser implementado en un período de cinco (5) años. Por medio de este plan quinquenal actualizado, los Estados Miembros reiteran su compromiso de colocar a las personas en el centro de las políticas y los programas sobre drogas y promover avances concretos para abordar este problema mundial en el marco de las tres convenciones internacionales en materia de control de drogas y otros instrumentos internacionales pertinentes, con pleno respeto de los principios del derecho internacional, la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Su contenido tiene en cuenta aspectos relacionados con el género, la edad, la comunidad y el contexto cultural, así como los aportes de la sociedad civil, el sector privado y otros grupos de interés en los casos en que corresponda. El Plan aborda los desafíos recientes que enfrentan los Estados Miembros en el marco de la nueva estrategia. Además, posiciona a los Estados Miembros para adaptarse a las nuevas realidades, incluidas las que surgen como resultado de crisis globales, como la pandemia del coronavirus, que ha estimulado la actividad delictiva y los grupos de tráfico de drogas, al tiempo que ha agravado una crisis de salud pública.

Explique que los Estados Miembros de la OEA se comprometieron a abordar los problemas relacionados con las drogas mediante la puesta en marcha de medidas de reducción de la oferta y la demanda bajo los siguientes cinco pilares:

- Fortalecimiento institucional
- Medidas de prevención, tratamiento y apoyo en la recuperación
- Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas y para abordar sus causas y consecuencias
- Investigación, información, monitoreo y evaluación, y
- Cooperación internacional



Diga

Vamos a tomarnos un momento para hablar sobre los objetivos que cada uno de los pilares pretende lograr. Si bien se trata de una lista bien larga de objetivos, es importante que las personas encargadas de diseñar políticas tengan conocimientos sobre las iniciativas hemisféricas, coincidiendo con la formulación de su propia política sobre drogas.

1 Fortalecimiento Institucional

MÓDULO 2 Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas

Objetivos:

1 Establecer y/o fortalecer las autoridades nacionales en materia de drogas, situándolas a un alto nivel político y dotándolas de las capacidades, recursos y competencias necesarias para coordinar la formulación, la aplicación, el monitoreo y la evaluación de las políticas nacionales en materia de drogas.	2 Formular, implementar, evaluar y actualizar políticas y/o estrategias nacionales integrales en materia de drogas que promuevan enfoques equilibrados, multidisciplinarios y basados en la evidencia, respetando plenamente los derechos humanos y las libertades fundamentales, bajo el principio de responsabilidad común y compartida, en consonancia con las obligaciones de las partes en virtud del derecho internacional, y que tengan en cuenta el género, la edad, la comunidad, el contexto cultural y el desarrollo socialmente inclusivo.	3 Diseñar, adoptar y aplicar alternativas al encarcelamiento para delitos menores o no violentos relacionados con las drogas, teniendo en cuenta los sistemas nacionales, constitucionales, legales y administrativos, y de acuerdo con los instrumentos internacionales pertinentes.	4 Promover e implementar, según corresponda, de acuerdo con las políticas, leyes y necesidades de cada país, programas integrales que promuevan la inclusión social, especialmente a las poblaciones en riesgo.	5 Promover la aplicación de sentencias proporcionadas para los delitos relacionados con las drogas, que prevean penas acordes con la gravedad relativa de los delitos, en consonancia con las convenciones internacionales sobre drogas y respetando los principios del debido proceso, con perspectiva de género, edad, comunidad y derechos humanos.
--	--	---	--	--



10

Diga

Bajo el pilar de **Fortalecimiento institucional** se encuentran cinco (5) objetivos clave. La Unidad de Fortalecimiento Institucional de la SE-CICAD es responsable de brindar apoyo a los Estados Miembros en el cumplimiento de estos objetivos.

Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

MÓDULO 2 Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas

2 Medidas de prevención, tratamiento y apoyo a la recuperación

Objetivos:

- 1 Establecer políticas de reducción de la demanda amplias e integradas.
- 2 Establecer/fortalecer un sistema de prevención universal del consumo de drogas basado en la evidencia.
- 3 Coordinar con los sistemas de salud para establecer/fortalecer los programas nacionales de atención, tratamiento, rehabilitación, recuperación e integración social.
- 4 Fomentar la capacitación y certificación continuas de los proveedores de servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación.
- 5 Establecer/fortalecer la capacidad gubernamental para regular, habilitar, acreditar y supervisar los servicios de prevención, atención y reinserción.

11

Diga

Bajo el pilar de **Medidas de prevención, tratamiento y apoyo a la recuperación** se encuentran cinco (5) objetivos clave. La Unidad de Reducción de la Demanda de la SE-CICAD es responsable de brindar apoyo a los Estados Miembros en el cumplimiento de estos objetivos.

Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

MÓDULO 2 Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas

3 Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas, y para abordar sus causas y consecuencias

Objetivos:



1
Desarrollar y/o fortalecer la capacidad de interdicción nacional - y regional-, así como la capacidad para reducir el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas de origen natural y sintéticas

2
Fortalecer las medidas nacionales para abordar los desafíos que presentan las NSP y las drogas sintéticas ilícitas, y la amenaza de las sustancias relacionadas al fentanilo, los opiáceos sintéticos no médicos y los derivados anfetamínicos.

3
Garantizar la disponibilidad adecuada de sustancias controladas para la ayuda médica y la investigación científica, y evitar el desvío de productos farmacéuticos controlados utilizados en los mercados ilícitos.

4
Asegurar la adecuada disponibilidad y accesibilidad a sustancias sujetas a fiscalización internacional para fines médicos y científicos, previniendo a la vez su desvío hacia fines ilícitos, de acuerdo con los tratados de fiscalización internacional de drogas.







12

Diga

Bajo el pilar de **Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas, y para abordar sus causas y consecuencias** encontramos diez (10) objetivos. La Unidad de Reducción de la Oferta de la SE-CICAD es responsable de brindar apoyo a los Estados Miembros en el cumplimiento de estos objetivos.

Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

3

Medidas para controlar y combatir el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas, y abordar sus causas y consecuencias

Objetivos:



Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

MÓDULO 2 Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas

4

Investigación, información, monitoreo y evaluación



Objetivos:

1

Establecer/fortalecer los observatorios nacionales sobre drogas, los sistemas nacionales de información sobre drogas y fomentar la investigación científica para fundamentar el desarrollo y la aplicación de políticas/estrategias sobre drogas basadas en la evidencia.

2

Ampliar el acceso a la información sobre el consumo de drogas y cuestiones asociadas mediante la recopilación de datos, la investigación científica y las metodologías estandarizadas.

3

Participar en el proceso del Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM) y reforzarlo, así como estudiar las recomendaciones.







14

Diga

Bajo el pilar de **Investigación, información, monitoreo y evaluación** se encuentran tres (3) objetivos clave. Las Unidad del Observatorio Interamericano sobre Drogas (OID) y la del Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM) de la SE-CICAD son responsables de brindar apoyo a los Estados Miembros en el cumplimiento de estos objetivos.

Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

Cooperación Internacional

Objetivos:

1

Promover y fortalecer los mecanismos de cooperación y coordinación para fomentar la asistencia técnica, mejorar el intercambio de información y experiencias, y compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas en materia de políticas de drogas.

2

Reforzar la cooperación internacional conforme a lo establecido en los instrumentos jurídicos internacionales relacionados con el problema mundial de las drogas, manteniendo el respeto a los derechos humanos.

**Diga**

Bajo el pilar de **Cooperación internacional** hay dos (2) objetivos clave. La Secretaría Ejecutiva de la CICAD supervisa la ejecución de este pilar.

Instrucciones para el capacitador/a: Explique los objetivos con el fin de ofrecer una visión general de este pilar y entable un debate con la clase.

****** Indique que no se trata de un proceso lineal e igual, que el continuum del uso de sustancias, en el que las personas pueden moverse de una etapa a otra, los objetivos pueden alcanzarse en cualquier orden.

Declaración de Antigua, Guatemala (2013) "Por una política integral frente al problema mundial de las drogas en las Américas"



- ☐ Refuerza y promueve la cooperación hemisférica.
- ☐ Fomenta un debate amplio y abierto sobre el problema de las drogas.
- ☐ Hace énfasis en los derechos humanos, enfoque e igualdad de género y salud pública.
- ☐ Fomenta el fortalecimiento institucional en todos los sectores de los esfuerzos de reducción de la oferta y la demanda.
- ☐ Sigue el marco de la cooperación internacional para analizar, basándose en los conocimientos científicos y la investigación, y compartir experiencias, lecciones aprendidas y resultados.
- ☐ Recuerda que la evaluación de las políticas sobre drogas debe ser un ejercicio multilateral.

En 2013, la **Declaración de Antigua, Guatemala**, "Por una política integral frente al problema mundial de las drogas en las Américas" (2013) solicita un enfoque integral basado en evidencia y experiencia científica. Reitera que las políticas sobre reducción de la demanda deben centrarse en el individuo y su bienestar social, físico y psicológico.

En resumen, la Declaración de Antigua, Guatemala:

- Solicita un enfoque integral basado en evidencia y experiencia científica.
- Reitera que las políticas sobre reducción de la demanda deben centrarse en el individuo y su bienestar.
- Alienta el abordaje de nuevos enfoques sobre el problema mundial de las drogas en las Américas basado en el conocimiento y la evidencia científica.
- Destaca la importancia de implementar plenamente las tres (3) convenciones internacionales de fiscalización de drogas, y otras convenciones internacionales contra la delincuencia organizada transnacional.
- Reconoce que el uso indebido de drogas es un problema de salud pública por lo que se hace necesario fortalecer los sistemas públicos de salud, particularmente en las áreas de prevención, tratamiento y rehabilitación.
- Reitera que las políticas de drogas deben contener una perspectiva transversal de derechos humanos consistente con las obligaciones adquiridas en virtud de las convenciones internacionales y regionales de derechos humanos, y ser diseñadas con un enfoque de género.
- Solicita el compromiso de los Estados Miembros de fortalecer esfuerzos para reducir la oferta ilícita de drogas, reducir los niveles de violencia asociados al problema mundial de las drogas y sus delitos conexos.

- Insta a los Estados Miembros a fortalecer sus leyes internas contra el lavado de activos y reforzar la cooperación internacional para prevenir el acceso del producto de las actividades delictivas a los sistemas financieros internacionales.
- Insta a los Estados Miembros a reforzar los sistemas para prevenir el desvío de sustancias químicas y precursores que pueden ser utilizados en la fabricación ilícita de estupefacientes y sustancias sicotrópicas.
- Alienta a los Estados Miembros a realizar investigaciones y compartir experiencias sobre el impacto del uso de drogas en la salud, el crimen, el sistema judicial y la población carcelaria.
- Alienta a los Estados Miembros a promulgar políticas nacionales sobre programas integrales y sostenibles de desarrollo alternativo.

Información adicional: Puede alentar a los participantes a que lean la Declaración completa aquí.

https://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=D-010

Resolución de Guatemala, "Reflexiones y lineamientos para formular y dar seguimiento a las políticas integrales para enfrentar el problema mundial de las drogas en las Américas"(2014)

- ❑ Destaca la importancia de una revisión periódica de las políticas sobre drogas y de los nuevos retos que plantea el problema mundial de las drogas.
- ❑ Promueve enfoques holísticos, fortalecidos, equilibrados y multidisciplinarios en la elaboración de políticas.
- ❑ Fomenta programas integrales que favorezcan la inclusión social.



Diga

Al año siguiente, en 2014, el XLVI Período Extraordinario de la Asamblea General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) aprobó por aclamación una resolución que subraya *“la importancia de la cooperación hemisférica e internacional para conjuntamente hacer frente al problema mundial de las drogas, promoviendo y fortaleciendo políticas integrales y, cuando corresponda, la modernización y profesionalización de las instituciones de Gobierno.”*

La resolución, titulada **"Reflexiones y lineamientos para formular y dar seguimiento a las políticas integrales frente al problema mundial de las drogas en las Américas,"** reconoce la importancia de implementar las tres convenciones sobre drogas de las Naciones Unidas, que constituyen el marco del sistema internacional de fiscalización de drogas, así como la necesidad de que los Estados Miembros consideren *“revisar periódicamente las políticas sobre drogas adoptadas con el objeto de que estas sean integrales y centradas en el bienestar de la persona para hacer frente a sus retos nacionales y evaluar su impacto y efectividad.”* La resolución también propone desarrollar respuestas ante los nuevos retos en torno al problema mundial de las drogas *“que prevengan los costos sociales o contribuyan a su reducción y, cuando corresponda, revisar el abordaje de enfoques tradicionales y considerar el desarrollo de nuevos enfoques, basados ambos en evidencia y conocimiento científico.”*

En sus intervenciones, los 22 Estados Miembros de la Asamblea General destacaron el enfoque integral de estas políticas, incluyendo *la justicia, los derechos humanos, la salud, el desarrollo local y nacional, y la seguridad ciudadana.*

Asimismo, la resolución pone énfasis en la necesidad de que los Estados Miembros *intercambien información, datos recopilados, conocimiento y evidencia científica* con miras a mejorar las políticas públicas, programas y modelos de tratamiento. Todos los Estados Miembros se han comprometido a implementar y respetar las disposiciones de esta resolución.

Elementos debatidos y aprobados:

- La importancia de la cooperación hemisférica e internacional.
- La importancia de la implementación efectiva de las tres convenciones sobre drogas de las Naciones Unidas.
- Revisar periódicamente las políticas sobre drogas adoptadas con el objeto de que estas sean integrales y centradas en el bienestar de la persona; revisar el abordaje de enfoques tradicionales y considerar el desarrollo de nuevos enfoques, basados ambos en evidencia y conocimiento científico.
- Promover un equilibrio entre las acciones de seguridad ciudadana, salud pública, derechos humanos, y reconstrucción del tejido social con el fin de alcanzar el bienestar del individuo y su entorno.
- Promover y fortalecer programas de desarrollo integral con inclusión social.
- Desarrollar políticas integrales contra el problema mundial de las drogas, medidas, programas y acciones que atiendan las necesidades de las víctimas de la violencia y de la delincuencia.
- Invertir en las necesidades específicas de los grupos en situación de riesgo, incluidos niños y niñas, adolescentes y jóvenes, tanto dentro como fuera del ámbito escolar.
- Solicitar a la Comisión de Seguridad Hemisférica que conduzca un análisis de las causas estructurales, detonantes y los múltiples factores que contribuyen a la violencia y a la delincuencia, tales como el problema mundial de las drogas, con miras a que dicho análisis pueda ser considerado para la elaboración del Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas 2016-2020.

Información adicional: Puede alentar a los participantes a que lean la Resolución completa aquí.

<https://www.oas.org/es/council/AG/ResDec/Default.asp?q=&e=&evento>

Convenciones de las Naciones Unidas para el Control Internacional de Drogas



Cabe señalar además que hay otros **documentos internacionales** que juegan un papel vital en el desarrollo de políticas sobre drogas, que han sido elaborados por las Naciones Unidas y ratificados por países de todo el mundo.

Diga

Los documentos internacionales, junto los documentos regionales, tales como los que se han mencionado en las secciones anteriores, simbolizan el compromiso mundial de abordar el problema de las drogas con un llamamiento a la acción unificado.

Dejando atrás el marco regional, las Naciones Unidas han aprobado tres (3) convenciones sobre la fiscalización de drogas que fomentan ideales fundamentales que todas las demás iniciativas siguen de cerca.

- ❑ Convención Única sobre Estupefacientes, 1961
- ❑ Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas, 1971
- ❑ Convención contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas, 1988

Estos documentos forman parte de los principios rectores de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la OEA/CICAD y la Declaración de Antigua, Guatemala.

- ❑ La **Convención Única sobre Estupefacientes, 1961** se creó como un sistema universal (que reemplazó los distintos tratados suscritos hasta el momento) para controlar el cultivo, producción, fabricación, exportación, importación, distribución, comercio, uso y posesión de estupefacientes, prestando especial atención a aquéllas que son a base de plantas: opio y heroína, coca/cocaína, y cannabis. Más de un centenar de sustancias figuran en las cuatro listas de la Convención, clasificadas por distintos grados de fiscalización.

- El preámbulo de la Convención de 1961 resalta la preocupación de los signatarios por la salud de la humanidad, incluyendo el acceso a los medicamentos y los daños de las sustancias psicoactivas para la salud.
- El **Convenio sobre Sustancias sicotrópicas, 1971**, en respuesta a la diversificación del uso indebido de drogas, introdujo controles sobre el uso lícito de más de un centenar de sustancias psicótropas, en su mayoría sintéticas, como anfetaminas, LSD, éxtasis, valium, etc., nuevamente divididos en cuatro listas. Un objetivo importante de los primeros dos tratados es codificar a nivel internacional las medidas de control aplicables a fin de garantizar la disponibilidad de estupefacientes y sustancias sicotrópicas para fines médicos y científicos, y al mismo tiempo evitar que se desvíen hacia canales ilícitos.
 - La Organización Mundial de la Salud (OMS) es responsable de la evaluación médica y científica de todas las sustancias psicoactivas y de asesorar a la Comisión de Estupefacientes (CND) sobre su clasificación en una de las listas de los tratados de 1961 o 1971.
 - La CND es el principal organismo internacional encargado de formular políticas en materia de drogas
- En respuesta al creciente problema del abuso y el tráfico de drogas durante los años 1970 y 1980, la **Convención contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas, 1988** establece amplias medidas contra el tráfico de drogas. Estas incluyen disposiciones contra el blanqueo de dinero y el desvío de precursores químicos, y los acuerdos sobre asistencia jurídica mutua.

Mencione

La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE) es el órgano independiente cuasi judicial encargado de vigilar el cumplimiento de las tres convenciones de las Naciones Unidas sobre estupefacientes. La Junta está integrada por trece miembros, tres de ellos elegidos de una lista de candidatos propuestos por la OMS y los diez restantes de una lista de candidatos nominados por los Gobiernos.

Información adicional:

- 1961: Convención Única sobre Estupefacientes, enmendada en 1972: https://www.unodc.org/pdf/convention_1961_es.pdf
- 1971: Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas: https://www.unodc.org/pdf/convention_1971_es.pdf
- 1988: Convención contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas: https://www.unodc.org/pdf/convention_1988_es.pdf



Explica que en 2016, las Naciones Unidas convocaron un **Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGASS) sobre el Problema Mundial de las Drogas** en la Ciudad de Nueva York, a fin de que los Estados Miembros trabajaran hacia el “compromiso conjunto de abordar y contrarrestar eficazmente el problema mundial de las drogas.” Este período extraordinario de sesiones dio lugar a un **Documento Final** que fue ampliamente aceptado como el camino a seguir en el abordaje del problema de las drogas e incluyó la promoción de la colaboración entre el sector de la justicia penal y el de la salud, ente otros compromisos pertinentes.

El Documento Final de la UNGASS 2016 actualizó los mandatos emanados de las Convenciones de las Naciones Unidas, en concordancia con el conocimiento científico de la drogadicción y las formas de abordar el problema de las drogas.

Recomendaciones operacionales:

- 1) Reducción de la demanda y medidas conexas, incluida la prevención y el tratamiento, así como otras cuestiones relacionadas con la salud.
- 2) Asegurar la disponibilidad de sustancias sometidas a fiscalización y el acceso a ellas con fines exclusivamente médicos y científicos e impedir su desviación.
- 3) Reducción de la oferta y medidas conexas; aplicación eficaz de la ley; respuestas a la delincuencia relacionada con las drogas; lucha contra el blanqueo de dinero y promoción de la cooperación judicial.
- 4) Cuestiones intersectoriales: las drogas y los derechos humanos, los jóvenes, los niños, las mujeres y las comunidades.
- 5) Cuestiones intersectoriales para abordar y contrarrestar el problema mundial de las drogas: realidad cambiante, tendencias y circunstancias existentes, retos y amenazas

crecientes y persistentes, incluidas las nuevas sustancias psicoactivas, de conformidad con los tres tratados de fiscalización internacional de drogas y otros instrumentos pertinentes.

- 6) Fortalecimiento de la cooperación internacional basada en el principio de la responsabilidad común y compartida.
- 7) Desarrollo alternativo; cooperación regional, interregional e internacional para lograr una política de fiscalización de drogas equilibrada y orientada al desarrollo; abordaje de cuestiones socioeconómicas.

Información adicional sobre las recomendaciones operacionales aprobadas en el Período Extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas (UNGASS 2016):

<https://www.unodc.org/documents/postungass2016/outcome/V1603304-S.pdf>

Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible



ODS 3.5: Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol

Las Naciones Unidas también han publicado la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como los Objetivos Mundiales, fueron aprobados por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015 y constituyen un llamamiento universal para la acción para eliminar la pobreza, proteger el planeta y asegurar que para 2030 todas las sociedades son más pacíficas y prósperas.

Los 17 ODS están integrados —reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Los países se han comprometido a priorizar el progreso de los más rezagados. Los ODS están diseñados para acabar con la pobreza, el hambre, el sida y la discriminación contra mujeres y niñas.

Diga

Las Naciones Unidas ha identificado el fortalecimiento de la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol, como una prioridad. Dentro del **Objetivo 3 “Salud y Bienestar,”** la **Meta 3.5 aborda el problema mundial de las drogas** - *“Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.”*

Asimismo, la Estrategia toma nota de la Agenda 2023 para el Desarrollo Sostenible aprobada por las Naciones Unidas y señala que los esfuerzos realizados por los Estados Miembros para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y abordar eficazmente el problema mundial de las drogas se complementan y refuerzan mutuamente.

Información adicional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030:

<https://sdgs.un.org/es/goals>

Enfoque de derechos humanos

Diga

Dejemos atrás los marcos internacionales y regionales actuales y vamos a centrarnos ahora en enfoques importantes que deben incluirse en las políticas sobre drogas, tales como los derechos humanos, la perspectiva de género, la salud pública y otros elementos intersectoriales. Todas estas perspectivas guardan una estrecha relación ya que priorizan el bienestar y respeto del individuo. Cada uno de estos enfoques, una vez analizado, brinda a los formuladores de políticas la oportunidad de elaborar políticas más integrales e inclusivas.

Derechos humanos

Históricamente, las políticas sobre drogas sin un enfoque de derechos humanos han violado de forma sistemática los derechos de las personas y las comunidades, dañando sus vidas en muchos aspectos. De acuerdo con principios fundamentales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, así como otros tratados y declaraciones internacionales, es imperativo que las políticas sobre drogas garanticen la dignidad humana, la igualdad y la no discriminación de las personas y las comunidades en todas las áreas, incluidos el control de drogas, la justicia penal, la salud y el bienestar social.

Instrucciones para el capacitador/a: Utilice esta transición para pedir a los participantes que debatan la razón por la cual es importante incorporar los principios fundamentales de los derechos humanos en las políticas sobre drogas.

[Opcional]- Miren este video (2.17 minutos) en clase y después analicen la importancia de formular políticas sobre drogas que tengan en cuenta los derechos humanos y las complejidades del problema de las drogas.

<https://www.youtube.com/watch?v=TDf11op9M3w&t=4s>

Enfoque de derechos humanos

“Los Estados deben preservar la **dignidad humana, la igualdad y la no discriminación** de las personas y las comunidades en todas las áreas de la política, el control de drogas, la justicia penal y la atención sanitaria y social”.

Una política de drogas con enfoque de derechos humanos promueven acciones e intervenciones que respeten, protejan y promuevan la integridad de la persona, así como que garanticen la atención de la salud y el bienestar social.



Diga

De acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros tratados y declaraciones internacionales, los *"Estados deben preservar la **dignidad humana, la igualdad y no discriminación** de las personas y las comunidades en todas las áreas de la política; control de drogas, justicia penal, salud y bienestar social."*

- **Dignidad humana.** Toda persona merece ser respetada por quién es, y no solo por lo que puede hacer. La dignidad humana no se puede ganar ni quitar; sino más bien, es inherente a la condición humana. Ninguna ley, política o práctica sobre drogas debe tener el efecto de socavar o violar la dignidad de ninguna persona o grupo de personas.
- **Igualdad y no discriminación.** Todas las personas con problemas de abuso de sustancias tienen derecho a la igualdad y a no sufrir discriminación. Por consiguiente, todas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección y beneficio de la ley, incluido el pleno ejercicio de todos los derechos humanos sin discriminación alguna por motivos de, entre otros, el estado de salud—que incluye la dependencia de drogas.

Las respuestas a las consecuencias asociadas con el uso y comercio ilícito de drogas han tenido siempre repercusiones en los derechos humanos. Los derechos humanos están interrelacionados con un conjunto de medidas de las políticas sobre las drogas.

Una política de drogas con un enfoque de derechos humanos incluye medidas e intervenciones que respetan, protegen y promueven la integridad de la persona, así como la salud y el bienestar social.

Información adicional: Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. New York: Autor.

<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Obligaciones derivadas de los estándares de derechos humanos



Las Directrices Internacionales sobre Derechos Humanos y Política de Drogas proporcionan un conjunto de normas jurídicas internacionales que posicionan la dignidad humana y el desarrollo sostenible en el centro de las respuestas de los Estados Miembros a las economías de drogas ilícitas. Las directrices cubren una gama diversa de cuestiones de fondo que van desde el desarrollo hasta la justicia penal y la salud pública. Las directrices fueron elaboradas por una coalición de Estados Miembros de las Naciones Unidas, la OMS, ONUSIDA, PNUD y expertos destacados en derechos humanos y políticas de drogas.

Las directrices destacan las medidas que los Estados Miembros deben adoptar o abstenerse de adoptar para cumplir sus obligaciones concurrentes en materia de derechos humanos en virtud de los tratados internacionales sobre fiscalización de drogas: la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes (en su forma enmendada); el Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas de 1971; y la Convención de Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas de 1988. Críticamente, no inventan nuevos derechos. Aplican la legislación vigente en materia de derechos humanos al contexto jurídico y político de la fiscalización de drogas a fin de maximizar la protección de los derechos humanos, incluso en la interpretación y aplicación de los tratados de fiscalización de drogas.

Trece (13) normas para ayudar a los Estados a preservar y garantizar los derechos humanos en todos los procesos e intervenciones:

Normas	De conformidad con este derecho, los Estados deberían:
Derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud	Tomar medidas deliberadas, concretas y específicas para asegurar que los bienes, servicios e instalaciones de salud relacionados con las drogas y de otro tipo estén disponibles de manera no discriminatoria en cantidad suficiente; sean accesibles desde el punto de vista financiero y geográfico; sean aceptables en el sentido de que respeten la ética médica, las normas culturales, la edad, el género y las comunidades a las que se prestan los servicios; y sean de buena calidad (es decir, que cuenten con una base de pruebas sólida).

Derecho a beneficiarse del progreso científico y de sus aplicaciones	Adoptar medidas legislativas y otras medidas apropiadas para garantizar que los conocimientos y las tecnologías científicas y sus aplicaciones – incluidas las intervenciones basadas en evidencia y científicamente probadas para tratar la dependencia de drogas, prevenir la sobredosis y prevenir, tratar y controlar el VIH, la hepatitis C y otras enfermedades – estén disponibles físicamente y sean accesibles desde el punto de vista financiero sin discriminación.
Derecho a un nivel de vida adecuado	Desarrollar alternativas económicas específicas viables y sostenibles para las personas y las comunidades que son particularmente vulnerables a la explotación en la economía de las drogas ilícitas, Garantizar que los esfuerzos para prevenir o erradicar los cultivos ilícitos para la producción de drogas no tengan el efecto de privar a las personas de sus derechos a un medio de vida o a no padecer hambre.
Derecho a la seguridad social	Tomar medidas, hasta el máximo de los recursos disponibles, para establecer y ampliar progresivamente sistemas integrales de seguridad social que garanticen por igual los derechos legales – incluido el acceso universal a la atención de la salud, la vivienda, la educación y la seguridad de los ingresos básicos – de las personas y los grupos antes mencionados, al tiempo que se garantiza que los grupos particularmente marginados o vulnerables puedan ejercer y hacer efectivos estos derechos humanos en igualdad de condiciones con los demás.
Derecho a la vida	Adoptar medidas inmediatas para poner fin a las ejecuciones, conmutar las penas de muerte y abolir la pena de muerte para los delitos relacionados con las drogas. Adoptar medidas para prevenir la violencia perpetrada por el Estado y la violencia privada, las amenazas a la vida y el uso innecesario o desproporcionado de fuerza potencialmente letal basada en el uso real o percibido de drogas o en la participación en el tráfico ilícito de drogas, e investigar, enjuiciar y responsabilizar a los responsables de esos actos.
Protección contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes	Adoptar medidas legislativas, administrativas, judiciales y de otro tipo eficaces para prohibir, prevenir y reparar todos los actos de tortura y malos tratos en su jurisdicción y en todos los entornos bajo su custodia o control, incluso en el contexto del tratamiento de la dependencia de drogas, ya sea que se administre en instalaciones públicas o privadas.
Derecho a no ser sometido a detención y prisión arbitrarias	Garantizar que las personas no sean detenidas únicamente por uso de drogas o dependencia de drogas. Garantizar que la detención preventiva nunca sea obligatoria para los cargos relacionados con las drogas y se imponga sólo en circunstancias excepcionales en las que dicha detención se considere razonable, necesaria y proporcional.
Derecho a un juicio justo	Garantizar a todas las personas acusadas de delitos relacionados con las drogas el derecho a una audiencia pública y con las debidas garantías, sin dilaciones indebidas, por un tribunal competente, independiente e imparcial establecido por la ley, y garantizar

	además que se presume la inocencia de todas esas personas hasta que se demuestre su culpabilidad conforme a la ley. Garantizar que esas personas tengan acceso a información rápida y detallada y a asistencia jurídica gratuita y de buena calidad cuando sea necesario.
Derecho a la privacidad	Adoptar medidas legislativas, administrativas y de otro tipo para prevenir la interferencia arbitraria e ilegal con la privacidad, la vida familiar, el hogar y la correspondencia de las personas que usan drogas. Garantizar la protección del derecho a la privacidad en relación con las investigaciones penales por delitos relacionados con las drogas.
Libertad de pensamiento, conciencia y religión	Utilizar las flexibilidades disponibles en las convenciones de control de drogas de la ONU para despenalizar la posesión, compra o cultivo de sustancias controladas para el consumo personal.
Derecho a disfrutar de la vida cultural	Abstenerse de interferir de forma discriminatoria e innecesaria o desproporcionada en el ejercicio de las prácticas culturales y en el acceso a los bienes y servicios culturales por motivos de la legislación y la política de fiscalización de drogas. Fomentar una vida cultural rica y diversa mediante la conservación, el desarrollo y la difusión de la cultura y garantizando la participación de las comunidades pertinentes en la gestión del patrimonio cultural, incluso cuando éstas incluyan plantas y sustancias controladas.
Libertad de opinión, expresión e información	Tomar todas las medidas legislativas, administrativas y de otro tipo necesarias para asegurar el pleno disfrute de los derechos a la libertad de opinión, expresión e información sobre asuntos relacionados con las leyes, políticas y prácticas de drogas, incluyendo información y opiniones sobre los servicios de salud para las personas que usan drogas (tales como las intervenciones de reducción de daños).
Libertad de asociación y de reunión pacífica	Tomar todas las medidas legislativas, administrativas y de otro tipo necesarias para garantizar el pleno disfrute de los derechos a la libertad de asociación y de reunión pacífica con respecto a las leyes, políticas y prácticas de drogas.

Información adicional; Naciones Unidas. (2019). Directrices Internacionales sobre Derechos Humanos y Política de Drogas. Nueva York: Autor.

<https://www.undp.org/es/publications/directrices-internacionales-sobre-derechos-humanos-y-politica-de-drogas>

Perspectiva de género



24

Diga

Explique que es evidente que hay desigualdad en la forma en que el problema de drogas es tratado entre hombres, mujeres y otros. En general, los hombres se han visto favorecidos en el diseño de intervenciones en la política pública. Las políticas deben responder al problema de las drogas de manera equitativa con respecto al género, sexo y sexualidad en lo que se refiere al abordaje equitativo de las necesidades específicas de cada grupo.

Hay muchos factores sociodemográficos que pueden influenciar los patrones de uso de sustancias de una persona, su inicio del uso de sustancias, su progresión hacia otras sustancias, etc., y todos ellos deben tenerse en cuenta para desarrollar intervenciones de políticas que incluyan la perspectiva de género.

Enfoque de género

Los patrones de consumo, venta y tráfico de drogas están profundamente condicionados por el género. Las investigaciones demuestran que, en todas las culturas, existen factores únicos basados en el género que contribuyen al inicio del consumo de sustancias y a la progresión hacia la drogodependencia, así como a la participación de las personas en actividades ilegales.



Diga

Los patrones de uso de drogas, la venta y el tráfico ilícito están estrechamente vinculados con el género. La investigación demuestra que en todas las culturas existen factores específicos basados en el género que contribuyen al inicio del uso de sustancias y la progresión hacia la dependencia de drogas. Estos factores también incentivan la participación en actividades ilícitas.

En este sentido, la evidencia indica que hay dos factores clave que se deben considerar: (i) sexo, diferencias biológicas, y (ii) género, diferencias basadas en la definición cultural del rol que desempeñan los hombres, las mujeres y las personas LGBTIQ+ en la sociedad. El sexo y el género afectan significativamente la salud de los hombres, las mujeres y las personas LGBTIQ+, y su relación con las drogas. En concreto, hay dos diferencias importantes en sus patrones de uso de drogas, percepción de riesgo, actividades relacionadas con las drogas, y en como gestionan la adicción, los problemas de salud asociaciones y el tratamiento.

Los problemas que sufren las mujeres que consumen sustancias psicoactivas son más graves en comparación con los hombres. Algunas sustancias psicoactivas tienen un mayor impacto físico en las mujeres. Por si fuera poco, para las mujeres es difícil acceder a ciertos cuidados ya que tienen más responsabilidades familiares y menos apoyo social y de la familia. Incluso el tratamiento plantea el riesgo de perder la custodia de sus hijos, a la vez que sufren una mayor desvalorización personal, estrés y conflictos familiares—o incluso violencia de género—ya que con frecuencia se enfrentan a la incomprensión y rechazo por parte de su círculo social más cercano. El género también influye en la forma en que se implementan las respuestas y se brindan los servicios.

Puesto que los hombres y las mujeres experimentan diferentes tipos de consecuencias asociadas con las drogas, interactúan con el sistema judicial y el de salud en diferentes momentos y grados, lo cual incide en la trayectoria de su uso de sustancias y en sus vidas. Las políticas de drogas deben contemplar las diferencias de género y garantizar intervenciones que promueven la equidad de género y equidad en el abordaje del problema de las drogas.

Género: igualdad y equidad

El **género** se define como una construcción cultural, social e histórica que, sobre la base biológica del sexo, determina los valores que la sociedad atribuye a lo masculino y lo femenino, así como la naturaleza de las identidades subjetivas colectivas. El género también determina las diferencias en el valor social asignado a hombres y mujeres y el equilibrio de poder entre ellos. **El género NO se refiere únicamente a las mujeres.**

La **igualdad de género** se refiere a que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres sean considerados, valorados y favorecidos por igual. No significa que las mujeres y los hombres deban ser iguales, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de si han nacido hombres o mujeres.

La **equidad de género** significa un trato justo para las mujeres y los hombres en función de sus respectivas necesidades. Esto puede incluir un trato igual o un trato diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Lea las definiciones y hagan comentarios sobre las mismas.

Género se define como una construcción cultural, social e histórica que, sobre la base biológica del sexo, determina valorativamente lo masculino y lo femenino en la sociedad, y las identidades subjetivas colectivas. También el género condiciona la valoración social asimétrica para hombres y mujeres y la relación de poder que entre ellos se establece. *El género no solo se refiere a las mujeres.*

Igualdad de género se refiere a la igual consideración, valoración y aprobación de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de los hombres y las mujeres. No significa que las mujeres y los hombres deban ser lo mismo, sino más bien que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su naturaleza biológica, es decir, de si nacen macho o hembra.

Equidad de género significa el trato justo de las mujeres y los hombres, de acuerdo a sus respectivas necesidades. Puede incluir el mismo trato o un trato diferente, pero ambos conducentes a la igualdad en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Mujeres y drogas

- La hombres se cuentan mayoritariamente implicados en todos los aspectos de la producción, distribución y consumo de drogas, así como privados de libertad por delitos relacionados con las drogas.

SIN EMBARGO:

- Cultivo**
 - Tenemos muy pocos datos sobre la participación de las mujeres en cultivos como la coca o la marihuana, pero sabemos que en la mayoría de los demás cultivos, las mujeres son la mayoría de los trabajadores y están casi completamente excluidas de la propiedad y gestión de la tierra o de las decisiones sobre los beneficios obtenidos.
 - En Colombia, el 46% de las "cocaleras" son mujeres, y el 29% de ellas son cabeza de familia.
- Distribución:**
 - Las mujeres están involucradas en el extremo inferior (menos rentable) de la "Industria", como mensajeras, microtraficantes, mulas, pero generalmente están excluidas del extremo superior y, en consecuencia, de los beneficios de la comercialización de las drogas ilícitas.
- Encarcelamiento:**
 - Entre el 60% y el 80% de las mujeres privadas de libertad lo están por delitos relacionados con las drogas, y el encarcelamiento de mujeres ha aumentado a un ritmo mucho más rápido que el de los hombres.
 - Las madres, cabezas de familia, responsables del mantenimiento de sus familias.
 - Generalmente son delitos no violentos, motivados por la pobreza o la coacción.
- Uso y Adicción:**
 - La mayor parte de la investigación sobre la adicción sigue centrándose en los hombres, a pesar de la evidencia sobre el impacto de las hormonas.
 - Las mujeres desarrollan más rápidamente las consecuencias médicas o sociales de la adicción que los hombres, a menudo les resulta más difícil dejar de fumar, son más susceptibles de recaer, tienen más probabilidades de sufrir una sobredosis.

Explique que es importante considerar los desafíos particulares que enfrentan las mujeres, que las llevan a involucrarse en el uso de drogas o en distintos niveles del tráfico de drogas.

Se sabe poco sobre el papel de las mujeres en los cultivos ilícitos, o sus posiciones dentro de los cárteles de drogas, sin embargo, las mujeres se ven más comúnmente en el extremo inferior de la industria de las drogas como correos o "mulas". Como resultado, más del 60% de las mujeres encarceladas, lo están por delitos relacionados con las drogas. Además, si bien se dispone de más datos sobre adicciones centrados en los hombres, en los últimos años estamos viendo más mujeres que procuran cuidados debido a la adicción a las drogas. Todas estas dinámicas deben tenerse en cuenta cuando se formulan políticas sobre drogas.

Enfoque de género

MÓDULO 2
Formulación de políticas nacionales en el marco de los documentos internacionales y regionales en materia de políticas sobre drogas

Integración de la perspectiva de género

Una estrategia para convertir las preocupaciones y experiencias de las personas en una dimensión integral del diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en la esfera política, económica y social, de modo que las mujeres y los hombres, en toda su diversidad, se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad.

- análisis diagnóstico de los problemas específicos que se deben abordar dentro de las condiciones predominantes para el ejercicio de los derechos humanos y desde la dimensión de las desigualdades de género.
- la "teoría del cambio" que orienta la definición de los resultados esperados para eliminar las disparidades de género y garantizar el ejercicio de los derechos.
- la identificación de estrategias e indicadores eficaces de derechos para el monitoreo y la evaluación.

Institucionalizar la perspectiva de género

La decisión de incluir estos enfoques en la cultura y la estructura organizativa, y en todos los esfuerzos de la organización/institución/ministerio, etc.

28

Una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de las personas una dimensión integral del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, con el objetivo de que personas de todos los géneros, en toda su diversidad, se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad, debería incluir:

- Análisis de diagnóstico de los problemas específicos que se deben abordar en las condiciones prevalecientes para el ejercicio de los derechos humanos y desde la dimensión de la equidad de género.
- La "teoría del cambio" que orienta la definición de los resultados previstos con el fin de eliminar las disparidades de género y garantizar el ejercicio de derechos.
- La identificación de estrategias eficaces e indicadores sobre derechos para el seguimiento y evaluación.

La decisión de incluir estos enfoques en la cultura y estructura organizacional y todos los esfuerzos de la organización, institución, ministerio, etc.

El proceso de incorporación de una perspectiva de género en una política incluye:

- Evaluar los patrones de drogas y los roles de todos los géneros en el contexto de las drogas.
- Evaluar las implicaciones de cualquier acción planificada para todos los géneros.
- Identificación de enfoques específicos de género en respuesta al consumo de drogas.
- Diseñar e implementar intervenciones y programas que consideren las diferencias de género.
- Sensibilización en género.



El proceso de incorporar la perspectiva de género en una política incluye:

- **Evaluar los patrones de drogas y los roles de todos los géneros en el contexto de las drogas**, así como su necesidad de servicios y el acceso a los mismos. La recopilación y análisis de información es especialmente eficaz para identificar las necesidades específicas y otras cuestiones basadas en el género relacionadas con el problema de las drogas.
- **Evaluar las implicaciones de cualquier acción planeada para todos los géneros**. Este enfoque procura garantizar que las mujeres y los hombres se beneficien por igual mediante la integración de sus experiencias y preocupaciones en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de la política y sus intervenciones. El objetivo final es lograr la igualdad de género.
- **Diseñar e implementar intervenciones y programas que tengan en cuenta las diferencias de género** y las necesidades específicas de los hombres y las mujeres, y apuntar hacia la obtención de resultados tanto comunes como diferentes en relación con el género.
- **Identificar enfoques específicos de género en respuesta al problema del consumo de drogas** y adaptar el material y el contenido de los programas mediante la incorporación de la perspectiva de género en todas partes.
- **Concienciar sobre cuestiones de género** aumentando la percepción general, comprensión y conocimiento de las diferencias de género, la igualdad, y la equidad entre profesionales procedentes de todas las áreas relacionadas con las drogas (reducción de la oferta y la demanda).

Enfoque de salud pública



30

Diga

Ahora vamos a hablar del enfoque de salud pública en el desarrollo de políticas públicas.

Trastornos por consumo de sustancias/ Consumo problemático de drogas



El **trastorno por uso de sustancias** es un trastorno mental tratable que afecta el cerebro y al comportamiento de una persona. Que se puede prevenir y tratar.

El consumo de drogas es un problema de salud pública que puede causar **mortalidad, mortalidad y violencia**.

“Bajo un enfoque de salud pública, el uso de drogas sería tratado como un problema de salud, no como un problema criminal”.

Diga

El trastorno por consumo de sustancias (TCS) es un trastorno mental curable que afecta al cerebro y el comportamiento de la persona, lo cual hace que sea incapaz de controlar su consumo de sustancias, bien sean drogas lícitas o ilícitas, alcohol o medicamentos. Los síntomas pueden presentarse de moderado a grave, siendo la adicción el síntoma más grave de TCS.

También puede definirse como una **enfermedad cerebral crónica** y un **problema social** que puede ser prevenido y tratado. Se expresa en la forma de comportamiento compulsivo, pero este comportamiento guarda estrecha relación con cambios en el cerebro que ocurren con el paso del tiempo, con el uso repetido de drogas y su uso indebido.

El TCS, especialmente sin tratar, aumenta los riesgos de **morbilidad y mortalidad** para las personas, puede detonar un sufrimiento sustancial y causar daños en el ámbito personal, familiar, social, educativo, profesional, u otras áreas importantes de funcionamiento.

El consumo excesivo de sustancias y el TCS contribuyen directamente al cáncer, las enfermedades hepáticas, afecciones respiratorias, enfermedades infecciosas (por ejemplo, VIH, VHC), y la exposición prenatal puede asociarse con la salud infantil (por ejemplo, el síndrome alcohólico fetal) – considerándose una de las principales causas de los Años de Vida Ajustados por Discapacidad (AVAD) en todo el mundo. El TCS también está asociado con otros problemas comunes de salud, como las enfermedades cardiometabólicas, la depresión y dolores crónicos, que también contribuyen a los AVAD. Es posible que estas afecciones médicas no sean una consecuencia directa del consumo excesivo de sustancias/TCS, sino que su coocurrencia puede proceder de una base genética común.

Un número inadmisiblemente de consumidores de drogas mueren prematuramente. La muerte por sobredosis y la infección con el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH) y otros virus de transmisión sanguínea a través de agujas y jeringas compartidas son las causas de muerte más

comunes. Asimismo, los accidentes de automóvil y las muertes relacionadas con la violencia también están asociados con el consumo de sustancias.

“Bajo un enfoque de salud pública, el consumo de drogas se trataría como una cuestión de salud y no como una cuestión penal.”

Enfoque de salud pública

Un enfoque de salud pública busca comprender y abordar los amplios factores individuales, ambientales y sociales que influyen en el trastorno por uso de sustancias y sus consecuencias para mejorar la salud, la seguridad y el bienestar de toda la población.



Diga

Entonces, ¿qué es exactamente un enfoque de salud pública en relación con el problema de las drogas? El **enfoque de salud pública** en las políticas de drogas tiene por objeto comprender y abordar los aspectos personales, medioambientales y sociales que influyen en el uso indebido de drogas y los trastornos relacionados con las mismas, con miras a mejorar la salud, la seguridad y el bienestar de toda la población. Este enfoque también implica coordinar esfuerzos con las distintas partes interesadas con el fin de prevenir y reducir el consumo de drogas.

Los trastornos por consumo de sustancias o el uso problemático de drogas afecta, y se ve afectado por, el bienestar físico, psicológico y social de una comunidad determinada. Una política de drogas con una perspectiva de salud pública implementa medidas e intervenciones para **prevenir** el consumo de drogas y contempla programas de **tratamiento y rehabilitación para la drogadicción**. También se ocupa de aquellos que cometen delitos relacionados con las drogas mediante programas de tratamiento basados en la evidencia durante, después, o en vez, del encarcelamiento con el fin de prevenir la recaída y la reincidencia.

“La salud pública está profundamente conectada con el problema de las drogas.”

Conjunto de acciones e intervenciones

1. Defina el problema mediante la recopilación sistemática de datos e identifique los factores que aumentan o disminuyen el riesgo de uso de sustancias y sus consecuencias.
2. Desarrollar e implementar estrategias e intervenciones efectivas para la promoción y protección de la salud, la prevención y el tratamiento de drogas, la reducción de las consecuencias adversas del consumo y la integración social en el sistema de salud, así como en el sistema de justicia penal.
3. Garantizar que todas las poblaciones tengan acceso a una atención adecuada y eficiente, incluida la promoción de la salud y la prevención de enfermedades.



Explique que las políticas de drogas con un enfoque de salud pública proporcionan respuestas integradas y equilibradas a los problemas de salud relacionados con el consumo de drogas a través de un conjunto de medidas e intervenciones, y esto se lleva a cabo:

1. Definiendo el problema mediante la recopilación sistemática de información sobre el alcance, características y consecuencias del uso de sustancias, e identificando los factores que hacen aumentar o disminuir el riesgo de uso de sustancias y sus consecuencias, los cual puede modificarse con la implementación de intervenciones. Recopilando y analizando información de forma sistemática de modo que el problema pueda ser entendido y definido.
2. Formulando e implementado estrategias e intervenciones para la promoción y protección eficaces de la salud, la prevención y tratamiento de drogas, la reducción de las consecuencias adversas del consumo y la integración social en el sistema de salud, así como el sistema de justicia penal; y monitoreando y evaluando el impacto de estas intervenciones.
3. Garantizando que todos los sectores de la población tienen acceso a atención adecuada y eficiente, incluyendo la promoción de la salud y la prevención de enfermedades.

Otros elementos transversales



Nota: Estos factores NO son los únicos factores relevantes, ya que cada país debe examinar las importantes perspectivas transversales que deben abordarse en el desarrollo de sus políticas nacionales.

Diga

Los derechos humanos, el género y la salud pública son las principales perspectivas en las que una política nacional debería centrarse como cuestiones intersectoriales, pero hay otros factores importantes que deberían tenerse en cuenta en el momento de redactar la política. Es importante saber a qué poblaciones se dirigen las intervenciones de la política de drogas.

- La **edad** es un aspecto importante. Hay necesidades y desafíos específicos de cada grupo de edad. Por ejemplo, la evidencia indica que el consumo de drogas empieza a una edad temprana y por tanto las medidas de prevención dirigidas a los grupos más jóvenes son muy importantes. La prevención debe empezar a muy temprana edad ya que la vulnerabilidad a iniciar el consumo de drogas y/o su paso hacia trastornos más graves empieza a desarrollarse a los nueve años. Esta es la razón por la cual las intervenciones dirigidas a los más jóvenes han demostrado ser eficaces para abordar los trastornos relacionados con el uso de sustancias y el consumo de drogas que aparecen más adelante entre los adolescentes.
- **Perspectiva comunitaria y cultural.** La política deberá tener presente la diversidad de contextos culturales en los distintos grupos poblacionales de las comunidades cuando se diseñan medidas, intervenciones y actividades. Las personas encargadas de formular la política deberán estar preparadas para adaptarse cuando sea necesario después de implementar la política y sus actividades a fin de abordar mejor las necesidades específicas de cada comunidad. Éstos no son los únicos factores importantes y cada país debe tener en cuenta aspectos intersectoriales fundamentales que deberán abordarse en la formulación de sus propias políticas nacionales.

Instrucciones para el capacitador/a: Diga a los participantes que hay otros elementos o aspectos que se deben tomar en cuenta en la política. Estos otros elementos o aspectos se denominan, en política pública, “valores fundamentales.” Los valores fundamentales guían los principios y prioridades en los que se basan las acciones de una organización.

Pregunte a los participantes, ¿qué otros elementos o aspectos deberían considerarse en la formulación de una política sobre drogas? (Debate de 5 minutos).

Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte I

Módulo 3 - Parte I Lista preparatoria

- Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- Mire la presentación de la Parte I del Módulo 3 antes de empezar.

Módulo 3 - Parte I Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
¿Qué es una política nacional sobre drogas?	15 minutos
Marco y capacidad institucional	15 minutos
Análisis de la situación actual de las drogas en el país	20 minutos
Marco legal y regulatorio	10 minutos
Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas	10 minutos
Panorama político y social del país	15 minutos
Tiempo total:	90 minutos

Módulo 3 - Parte I Meta y objetivos de aprendizaje

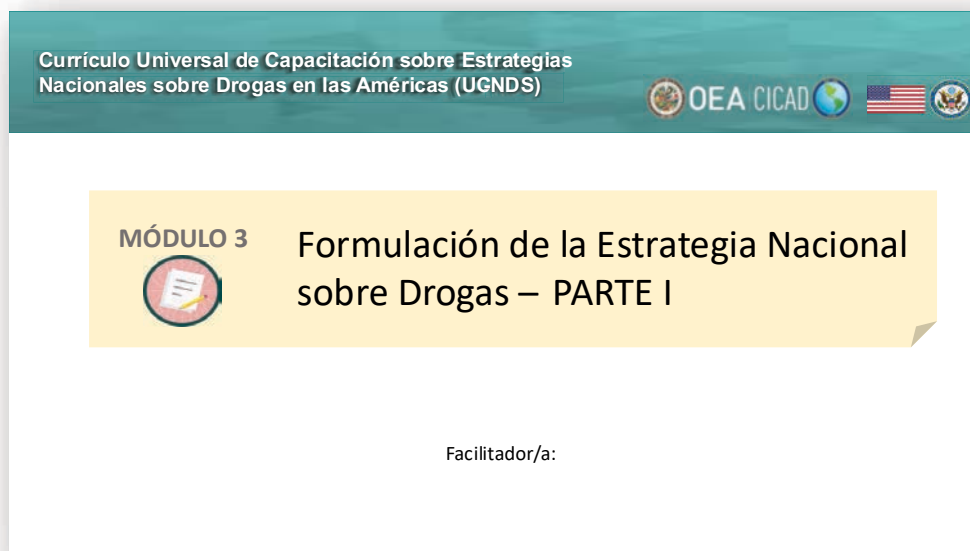
Meta:

- ✓ Explicar el proceso de formulación del desarrollo estratégico de una política nacional sobre drogas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Conocer la estructura y componentes de una política nacional sobre drogas.
- ✓ Aprender a definir la situación del problema de las drogas en el país evaluando la situación particular en materia de reducción de la demanda y reducción de la oferta.
- ✓ Conocer la importancia del marco legal para las políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender a diseñar y coordinar la política nacional sobre drogas con todas las partes interesadas.

Módulo 3 - Parte I Diapositivas y descripción narrativa



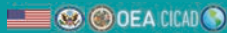
Diga

Bienvenidos/as al Módulo 3-parte I.

El desarrollo de una política nacional de drogas es todo un proceso. A través de este módulo, lo guiaremos a través de ese proceso.

Meta:

Explicar el proceso de formulación del desarrollo estratégico de una política nacional sobre drogas.



2

Diga

El objetivo de este módulo es “explicar el proceso de formulación del desarrollo estratégico de una política nacional sobre drogas”.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Conocer la estructura y componentes de una política nacional sobre drogas.
- ✓ Aprender a definir la situación de las drogas en el país analizando la situación en materia de reducción de la demanda y reducción de la oferta.
- ✓ Conocer la importancia del marco legal para las políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender a diseñar y coordinar la política nacional sobre drogas con todas las partes interesadas.



3

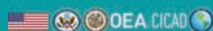
Diga

En este módulo, usted:

- ✓ Conocer la estructura y componentes de una política nacional sobre drogas.
- ✓ Aprender a definir la situación de las drogas en el país analizando la situación en materia de reducción de la demanda y reducción de la oferta.
- ✓ Conocer la importancia del marco legal para las políticas sobre drogas.
- ✓ Aprender a diseñar y coordinar la política nacional sobre drogas con todas las partes interesadas.

¿Qué es una Política Nacional sobre Drogas?

“Estructura y componentes”



4

Diga

Pregunte a los/las participantes— ¿Qué es una política nacional de drogas? Veamos si los participantes pueden definirlo. Haga comentarios en sus definiciones.

¿Qué es una Política Nacional de Drogas?

Una política de drogas es tanto un compromiso político como un instrumento técnico.

Compromiso político

Estimula los debates nacionales sobre cuestiones relacionadas con las drogas al reunir a las partes interesadas para crear un sentido de propiedad colectiva de una respuesta integral que beneficie a todo el país.



Instrumento técnico

Es un instrumento dinámico y unificador que establece un plan estratégico e identifica y articula acciones, programas e intervenciones públicas dentro de un marco normativo y un sistema de financiamiento establecidos.



Diga

Compromiso político: Estimula el debate nacional reuniendo a todos los grupos interesados con el fin de crear un sentido de propiedad colectiva de una política que beneficia a todo el país. La aprobación de la política representa el respaldo de la dirección política y constituye un indicador de compromiso político.

Instrumento técnico: Una política es un instrumento dinámico y unificador que establece un plan estratégico e identifica y articula acciones, intervenciones y programas que abordan varios aspectos del problema de las drogas. Se modifica y adapta de acuerdo con la situación cambiante del problema de las drogas y las necesidades de la población.

Elementos estructurales comunes de las Políticas Nacionales de Drogas

Una **POLÍTICA DE DROGAS** sirve como una respuesta sistemática para abordar específicamente los problemas únicos que enfrentan los países con respecto al problema de las drogas. La política de drogas incluirá la estrategia, el plan de acción y un marco de seguimiento y evaluación para medir el progreso de la política.



Diga

Todas las políticas son concebidas para proporcionar estructura y establecer sistemas para abordar un problema específico. Esto también es cierto para el control de drogas. A medida que abordamos el proceso de desarrollo de esta política, algunos de los elementos estructurales deberán incluir:

- La política Nacional sobre Drogas
- Una Estrategia
- El Plan de Acción
- El Presupuesto, y
- El marco de Seguimiento y Evaluación

A medida que nos adentremos en los siguientes módulos, trataremos todas estas áreas y exploraremos las cuestiones clave que deberán incluirse.



Una política sobre drogas

Debe ser equilibrada, integral y coherente :

Equilibrada

Una política debe responder al problema de las drogas tal como se define en el análisis de la situación y la identificación de necesidades.

Integral

Una política debe incluir a todas las partes interesadas independientemente de las prioridades individuales.

Coherente

Una política debe proporcionar respuestas eficaces y rentables, y garantizar la coherencia entre esta política y otras políticas nacionales.



7

Diga

Sin embargo, antes de explorar estas cuestiones técnicas hay tres componentes fundamentales que deben ocupar un lugar central en su desarrollo. Una política nacional sobre drogas debe ser:

- **Equilibrada** – Es pertinente y sensible a todas las áreas de control de drogas, garantizando que todas ellas están reflejadas.
- **Integral** – Incluye todas las prioridades de las distintas partes interesadas.
- **Coherente** – Proporciona respuestas adecuadas a todas las cuestiones y garantiza una complementariedad con otras políticas nacionales.

Estos tres factores garantizarán que la política tiene un enfoque que permite que todas las cuestiones sean tratadas con la misma importancia.

Proceso de elaboración de Políticas de Drogas (Pasos)

**Diga**

Cuando se formula la política, estos componentes básicos podrían considerarse como una guía para cubrir todas las áreas clave.

Introducción/análisis de la situación – Proporciona una visión general de los esfuerzos y desafíos actuales e incluye un análisis de la capacidad institucional del país.

Estrategia sobre drogas – Incluye los enfoques de derechos humanos, género y salud pública; la planificación estratégica y el propósito general, y los modelos lógicos para las cinco áreas de los pilares temáticos del control de drogas.

Plan de acción – Aborda el alcance de las actividades y programas en los cinco pilares definidos en la estrategia.

Planificación presupuestaria – Permite calcular los costos asociados con todos los proyectos y programas.

El marco de seguimiento y evaluación – Establece el propósito y alcance del marco, monitorea el desempeño de las actividades y evalúa el cumplimiento o estado de los objetivos y metas.

Aprobación de la política – Otorga legitimidad al documento para garantizar su aceptación e implementación.

Proceso de elaboración de Políticas sobre Drogas (pasos)



Diga

El proceso de formulación de políticas se define en secuencias lógicas de la siguiente forma:

Actores clave – Participación de las partes interesadas y sus actividades complementarias.

Análisis de la situación – Situación del país en materia de drogas, respaldada por datos empíricos.

Estrategia – Desarrollo de modelos lógicos.

Plan de acción – Actividades, programas e intervenciones detallados.

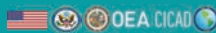
Seguimiento y evaluación – El monitoreo proporciona supervisión continua mientras que la evaluación lo hace en varias áreas de cumplimiento de las metas.

Financiamiento y aprobación – Asignación de los recursos presupuestarios para la política y aprobación de la misma.

Implementación y ejecución de la política – Examina todas las actividades relacionadas con la implementación.

Evaluación posterior – Proporciona información sobre cómo utilizar los resultados de la evaluación y crea un ciclo de retroalimentación para mejorar actividades futuras.

Marco y capacidad institucional



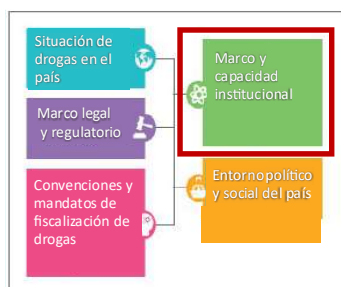
10

Diga

Es la capacidad de los países para planificar y coordinar el esfuerzo general contra las drogas.

- Capacidad para definir y prestar servicios como tratamiento y prevención de drogodependencias.
- Capacidad para abordar el delito de drogas y disponibilidad.
- Capacidad para coordinar esfuerzos con los grupos de interés.

Marco y capacidad institucional



El análisis del marco institucional: ¿Cuál es su capacidad de respuesta frente al problema de las drogas?

Implica revisar la capacidad institucional de un país para abordar el problema de las drogas.

Por su parte, la capacidad institucional refiere a:

- Centralizar y coordinar el esfuerzo general sobre drogas, con sistemas de datos e información relacionados con las drogas.
- Brindar servicios muy necesarios relacionados con la provisión de servicios de tratamiento, prevención y educación sobre los peligros del uso de drogas.
- Abordar la disponibilidad de drogas y delitos asociados (aplicación de la ley).
- Programas de ONG y Sociedad Civil que complementan estos esfuerzos.

Diga

Se trata de un área clave que respalda no solo el desarrollo de la política sino también su futura implementación. A medida que empieza el proceso, es importante conocer las organizaciones y los sistemas administrativos que constituyen la estructura institucional del control de drogas y su capacidad para coordinar los esfuerzos que deberán realizarse durante el desarrollo de la política, y garantizar que la información está disponible para todas las áreas clave del control de drogas, incluidas reducción de la demanda, reducción de la oferta y medidas de control, cooperación internacional, recopilación de datos y seguimiento y evaluación.

Marco y capacidad institucional

Identificación de las partes interesadas:

Política
nacional
sobre
drogas

Agencias gubernamentales, ministerios y departamentos
ONG (organizaciones no gubernamentales)
Investigación, comunidad científica y academia
Sociedad civil
Sector privado



Diga

El análisis de los acuerdos institucionales requiere la participación de todas las partes interesadas en el control de drogas.

Pida a los participantes que identifiquen cuáles son los organismos que deberán incluirse.

Marco y capacidad institucional

Realizar un "mapa de actores"

Identificación de las partes interesadas:

- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación en la ejecución de una política nacional de drogas.
- Identificar el nivel de cooperación y conflicto entre las partes interesadas.
- Determinar cuándo deben incorporarse en el proceso de formulación, planificación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas.

Aprobación de políticas

- Gabinete.
- Secretaría Permanente.

Clientes y usuarios

- Individuos.
- La comunidad.
- Familias.
- Escuelas.
- Sector privado.

Mapa de las partes interesadas en la supervisión de las políticas nacionales sobre drogas y los organismos patrocinadores

- Asociaciones a nivel internacional

Ministerios del gobierno

- Salud.
- Educación.
- Transformación social.
- Seguridad.
- Defensa.

Socios y proveedores de servicios

- Socio de prevención.
- Socio de atención.
- Red de información sobre drogas.
- Consultores y contratistas.
- Organizaciones religiosas.
- Grupos profesionales.
- Servicios del sector privado.

Grupos de interés

- Organizaciones comunitarias.
- Medios de comunicación.
- Sociedad Civil.

Diga

Las partes interesadas son grupos que buscan solucionar un problema determinado, en este caso, un problema relacionado con las drogas. Es muy importante que las partes interesadas representen a todos los miembros de la comunidad, quienes no solo se pueden beneficiar de los resultados de una buena política nacional sobre drogas, sino que también pueden convertirse en agentes de cambio (por ejemplo, los representantes de la oficina de presupuesto del gobierno, que son responsables del financiamiento de los programas y operaciones).

Este diagrama muestra los partes que normalmente forman parte de una comunidad de partes interesadas.

El propósito del mapa de partes interesadas es identificar el nivel de participación de todas las partes en juego y que tienen un "interés" en los resultados de una intervención o programa. Esta información permite que una política nacional sobre drogas pueda formularse de manera que satisfaga las diferentes demandas y necesidades de las partes interesadas identificadas.

El mapa de partes interesadas deberá desarrollarse durante la fase inicial de desarrollo de la política nacional sobre drogas y deberá revisarse durante todo el ciclo de vida de la política para reflejar la evolución de las intervenciones y programas.

Marco y capacidad institucional

Creación de un Comité Directivo:



- El **Comité Directivo** es una forma de gobierno corporativo, compuesto por varios representantes de las partes interesadas clave para desarrollar una política y una estrategia de drogas.
- Son responsables de la política, el desarrollo de planes de acción y los enfoques de gestión para supervisar el éxito del desempeño y los resultados de la política.
- El Comité Directivo actúa como un órgano asesor para brindar orientación sobre la superación de diferentes problemas y barreras durante la aplicación de la política.



Diga

El comité de dirección constituye el órgano de gobierno corporativo para esta política y deberá estar integrado por representantes de las principales partes interesadas.

El comité supervisa el desarrollo de la política sobre drogas, que empieza con la evaluación de la situación, la cual, a su vez, conduce a una estrategia sobre drogas.

También monitorea el éxito de una política sobre drogas y los resultados de la misma a través del desarrollo de políticas de gestión, planes de acción y enfoques. Además, este comité actúa como órgano asesor y ofrece orientación para superar los problemas y obstáculos que puedan surgir durante la implementación de la política.

La existencia de un comité de dirección aumenta las posibilidades de éxito de una política sobre drogas estableciendo una estrecha correlación entre los objetivos de la política con los objetivos de todas las partes interesadas (gubernamentales, no gubernamentales y el público).

Marco y capacidad institucional

Composición del Comité Directivo:



Recomendado:

- No más de 10 miembros.
- Presidente del Comité Directivo.
- Reunirse al menos 4 veces al año.

Presidente del Comité Directivo



- El Presidente del Comité Directivo puede programar reuniones especiales cuando haya temas importantes para discutir, como resultados, problemas, presupuesto o reprogramación.
- Altos representantes de las principales agencias interesadas.

Diga

El Comité de Dirección deberá estar compuesto por representantes de alto nivel de los principales organismos interesados a fin de facilitar un proceso de toma de decisiones fluido.

Asimismo, el presidente del Comité puede ser el representante del organismo que dirigirá el desarrollo de la política y llevará hacia delante su aprobación.

Pregunte a los/las participantes— porque creen que la elección del presidente adecuado es importante.

Marco y capacidad institucional

Las tareas del Comité Directivo incluyen:

Establecer normas y objetivos claros para el trabajo del comité

Dirigir el proceso de realización de un análisis de la situación

Definir el papel de cada miembro en el comité y promover la discusión encaminada al consenso.

Organizar y preparar reuniones con todos los miembros del comité.

Diga

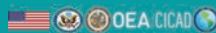
Los miembros del Comité serán nombrados por cada parte interesada. El número de miembros que se recomienda es de siete a diez representantes. Con más de diez miembros, es muy probable que las deliberaciones del comité se estanquen y sean menos productivas. Es imprescindible que se confiera al presidente o líder del comité de dirección el poder de:

- Establecer normas y objetivos claros para el trabajo del comité;
- Dirigir el proceso de realización de un análisis de la situación;
- Definir el papel de cada miembro del comité, siempre fomentando el debate y procurando el consenso y el acuerdo;
- Organizar y preparar reuniones con todos los miembros del comité.

El Comité de Dirección debe reunirse por lo menos cuatro veces al año, y el presidente puede programar reuniones extraordinarias cuando haya temas importantes a tratar, como por ejemplo, resultados, problemas, presupuesto o reprogramación.

Asimismo, pueden establecerse subcomités temáticos para mantener una atención continua en aspectos específicos del problema de las drogas. El Comité de Dirección puede también invitar a otras partes interesadas para hacer presentaciones sobre temas importantes que pueden ayudar en la adopción de decisiones.

Análisis de la situación actual de las drogas en el país



17

El análisis de situación es una herramienta para la formulación de la política sobre drogas y su estrategia. Cuando todas las partes interesadas o actores se reúnen en respuesta al problema de las drogas, una de sus primeras tareas es realizar esta evaluación de la “situación” o “necesidades”.

Incursionando en la realidad país: un esfuerzo de análisis

El **análisis de la situación** es una descripción completa del problema de las drogas en el país. Define el problema de las drogas y orientará la formulación de la estrategia y del plan de acción.

Política nacional sobre drogas



Diga

La Evaluación Situacional constituye la base del plan, ya que explora la situación existente en el país, incorporando en su contenido todas las problemáticas, teniendo en cuenta los distintos componentes. Sin embargo, si bien es única en cuanto a su contenido, el proceso puede seguir las siguientes directrices orientativas:

- La situación de las drogas en el país
- El marco legal y regulatorio
- Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas
- Marco y capacidad institucional
- Panorama político y social.

Todo lo anteriormente expuesto se explorará a fondo.

Situación de las drogas en el país



Cuatro objetivos del análisis situacional:

1. Evaluar la magnitud y el alcance del problema de las drogas – definir el problema los más claramente posible.
2. Evaluar el alcance y la eficacia, si es posible, de la política actual.
3. Analizar los resultados anteriores a través de un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
4. Orientar la formulación de nuevos objetivos, metas y objetivos para la estrategia.

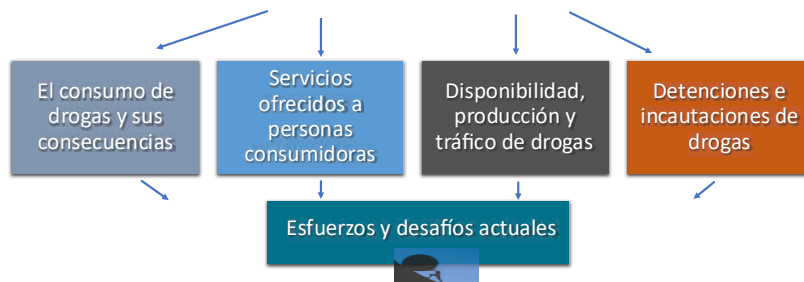
Diga

La evaluación de la situación tiene cuatro objetivos principales:

1. Evaluar la magnitud y el alcance del problema de las drogas – definir el problema los más claramente posible.
2. Evaluar el alcance y eficacia, de ser posible, de la política actual.
3. Analizar los resultados de la evaluación anterior utilizando el análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
4. Orientar la formulación de nuevos objetivos, metas y objetivos para la estrategia.

Situación de las drogas en el país

¿Cuál es la situación de las drogas?

**Diga**

Vamos a empezar con la situación del problema de las drogas en el país. Para llevar a cabo una evaluación exhaustiva será necesario contar con información sobre cuestiones clave para poder capturar correctamente las circunstancias actuales.

Pida a los participantes— que examinen el diagrama e identifiquen cualquier área que pueda ser necesario agregar. El diagrama incluye:

- Reducción de la demanda – Consumo de drogas y sus consecuencias, así como servicios que se ofrecen a las personas que consumen drogas.
- Reducción de la oferta – Disponibilidad, producción y tráfico de drogas, así como arrestos e incautaciones.
- Esfuerzos y desafíos actuales – Qué intervenciones se han llevado a cabo y cuáles son los desafíos.

Situación de las drogas en el país

El consumo de drogas y sus consecuencias

¿Cuál es la edad de inicio en el consumo y la prevalencia de este?	¿Quiénes son las personas involucradas en dicho uso?
¿Cuál es la naturaleza del o de los problemas detectados?	¿Por qué se ha incrementado el consumo?
¿Cuáles son los posibles factores que contribuyen al consumo de drogas?	¿Hay cambios en la disponibilidad de las drogas?
¿Cuáles son las consecuencias que el consumo tiene sobre la familia, el trabajo y la comunidad?	¿Cuáles son las variables sociales y económicas relacionadas al consumo?
	¿Cuáles son los factores económicos relacionados?



Diga

Con el análisis de los componentes específicos del área de reducción de la demanda, la evaluación procura obtener información detallada sobre el problema del consumo de drogas y sus consecuencias.

Las preguntas tienen por objeto orientar la recopilación de información.

Pregunte a los/las participantes— ¿Sugeriría algunas preguntas adicionales en esta área?

Situación de las drogas en el país

Servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación

- ¿Cuál es la demanda de servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación?
- ¿Qué tipos de servicios de prevención se ofrecen y a qué grupos destinatarios?
- ¿Qué tipos de servicios de tratamiento y rehabilitación se ofrecen en el país y dónde?
- ¿Cuántos servicios de tratamiento existen en el país?
- ¿Cuántas personas han recibido o están recibiendo tratamiento?



Diga

Continuando con el área de reducción de la demanda, se debe examinar la situación actual en cuanto a los servicios de prevención, tratamiento y rehabilitación.

Pregunte a los/las participantes— ¿Algunas preguntas adicionales que deberían agregarse?

Disponibilidad, producción y tráfico de drogas

¿Cuál es la disponibilidad de Drogas?

¿Cuáles son los niveles de producción/cultivo de drogas ilícitas?

¿Cuáles son los patrones de producción, tráfico (importaciones -exportaciones), distribución y comercialización de diferentes sustancias?

¿Cuántas organizaciones narcotraficantes son reconocidas y atacadas por incumplimiento de la ley?

¿Cuál es el nivel de delincuencia relacionada con las drogas e inducida por las drogas, incluidos los delitos violentos?

Aspectos relacionados como desvío de sustancias legales a canales ilegales, lavado de dinero, crimen organizado y pandillas, daño ambiental, violencia, repercusiones sociales, etc.

Detenciones e incautaciones de drogas

¿Cuáles son las estadísticas de arrestos por tipo de droga?

¿Qué tipos de delitos están específicamente relacionados con estas drogas?

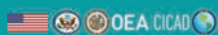
¿Qué cantidad de drogas ilícitas se incauta anualmente?



Diga

Es evidente que este documento debe incluir un análisis de las cuestiones relacionadas con la reducción de la oferta y medidas de control. Por tanto, la información debe recopilarse del personal encargado del cumplimiento de la Ley y del control fronterizo ya que sus organismos son responsables de los asuntos que conciernen a esta área, como el lavado de activos y otros delitos conexos. En todas las áreas cabe destacar si se observan nuevas tendencias.

Fuentes de información y métodos



24

Diga

¡Hablemos de fuentes y métodos de información!

Situación de las drogas en el país

Fuentes de información y métodos



Encuestas en población general (Hogares)



Encuestas en poblaciones específicas (centros de tratamiento, centros de privación de libertad, escuelas, universidades)



Metodologías diversas: cuantitativas y cualitativas.



Datos existentes (de estudios previos y de registros oficiales)



25

Diga

La importancia de los datos empíricos no se puede subestimar. La disponibilidad de grandes extensiones de datos respaldará la información proporcionada en las distintas secciones de la Evaluación Situacional, y será útil en el análisis de otras áreas de control de drogas.

Pregunte a los/las participantes— ¿Cuenta su país con un Observatorio Nacional de DROGAS (OND) o una Red Nacional de Información sobre Drogas (RNID)? Este ejercicio le ayudará a entender cómo se pueden utilizar plenamente para respaldar el trabajo que debe emprender.

Si su país no cuenta con uno, deberá acceder a esta información contactando directamente con las partes interesadas competentes. Sin embargo, ello también le brinda la oportunidad de trabajar con la CICAD-OID para establecer estos sistemas en su país.

La relación con las instituciones académicas también puede ser útil para la recopilación de algunos de los datos mencionados en esta sección.

Situación de las drogas en el país

Fuentes de información y métodos



Drogas incautadas:
Cantidad, número
de unidades y
métodos de
ocultamiento.



Incautación de
sustancias
precursoras y demás
químicos esenciales
para la fabricación
de sustancias ilícitas
(proceso
productivo).



Incautaciones de
productos
farmacéuticos.



Áreas cultivadas, por
tipo de planta,
ubicación geográfica,
y nuevas áreas de
cultivo ilícito.



26

Diga

La información disponible en esta área incluye incautaciones y decomisos en los siguientes grupos:

- Drogas
- Precursores
- Productos farmacéuticos

También debería haber información en el área de cultivos.

Situación de las drogas en el país

Fuentes de información y métodos



Áreas erradicadas, abandonadas o retiradas de cultivo ilícito por tipo de planta y ubicación geográfica.



Personas detenidas por tipo de delito, grupo de edad, ocupación y nacionalidad.



Casos de lavado de dinero relacionados con drogas.

Diga

Continuando en el área de control de la oferta, información sobre erradicación de cultivos, arrestos, así como tipos de delitos relacionados con las drogas, incluido el lavado de activos.

Situación de las drogas en el país

Preguntas para considerar:

- ¿La información es confiable y cómo lo sabemos?
- ¿Dónde se puede encontrar información confiable?

Asegúrese de incluir toda la información relevante:

- Tamaño de la muestra
- Datos demográficos
- Fuente de información

RECUERDE: Estos datos pueden ser recogidos de

- Encuestas nacionales
- Registros anteriores de datos
- Centros médicos, centros de privación de libertad, etc.

IMPORTANTE:

- Observatorios Nacionales de Drogas (OND) y Observatorio Interamericano sobre Drogas (OID).
- Universidades y Centros de investigación.

Es relevante construir relaciones con estos grupos



Diga

La disponibilidad y calidad de los datos se verá directamente afectada por la fuente de información y su disponibilidad.

El establecimiento de un OND y una RNID sólidos y bien estructurados será beneficioso para este proceso.

Situación de las drogas en el país

Análisis de ciertos indicadores

Dibujar la realidad del fenómeno de las drogas y delitos asociados, exige conocer el comportamiento de ciertos indicadores, algunos ejemplos son:

Reducción de la demanda

Aumento de la edad de inicio de consumo de drogas.	Incremento del porcentaje de percepción de riesgo por tipo de drogas respecto al consumo diario en mujeres privadas de libertad sentenciadas.
Disminución de la prevalencia (día, mes y año) de consumo.	
Reducción del índice de accidentabilidad vial por ingesta de drogas.	Aumento del porcentaje de personas rehabilitadas e insertas en el mercado laboral.
Disminución del índice de accidentabilidad laboral por ingesta de drogas.	Disminución del índice de deserción entre estudiantes consumidores de drogas.
Reducción del porcentaje de incapacidad por enfermedades relacionadas con drogas.	Disminución del índice de rotación de personal por consumo problemático de drogas.
Incremento del porcentaje de población escolar con conocimientos correctos sobre los efectos que genera el uso y abuso de drogas.	Incremento del porcentaje de personas tratadas que participan en programas de reinserción.
Aumento del porcentaje de egreso por cumplimiento de alta terapéutica por tipo de droga.	Incremento del porcentaje de investigaciones relacionadas a posibles desvíos de sustancias químicas.

Diga

La recopilación de los datos adecuados para el control de drogas requiere la recopilación de información específica. A menudo, el área de recopilación de datos cuenta con el apoyo de indicadores que tienen el valor combinado de informar sobre la información que se debe recopilar para que el análisis tenga sentido.

Con frecuencia, estos indicadores se obtienen para orientar la recopilación e interpretación de datos. La diapositiva incluye algunos indicadores de reducción de la demanda.

Situación de las drogas en el país

Análisis de ciertos indicadores

Dibujar la realidad del fenómeno de las drogas y delitos asociados, exige conocer el comportamiento de ciertos indicadores, algunos ejemplos son:

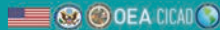
Control de la oferta

Índice de criminalidad.	Aumento del porcentaje de organizaciones criminales detectadas, desarticuladas y sancionadas en el país.
Tasa de delitos relacionados con drogas.	Disminución del índice de delitos relacionados con las drogas.
Índice de percepción de seguridad ciudadana.	Reducción del índice de delitos relacionados con drogas.
Disminución de la tasa de delitos cometidos por infractores que se encuentran bajo los efectos de una o más drogas.	Reducción en el número de hectáreas de cannabis cultivadas en el territorio nacional.
Aumento del índice de sentencias condenatorias por legitimación de capitales.	Incremento del índice de sentencias condenatorias por tráfico ilícito de drogas.
Incremento del índice de dinero importado.	Aumento del porcentaje de laboratorios clandestinos detectados y destruidos.
Aumento del índice de decomiso de cocaína en las fronteras terrestres del país.	

Diga

Hay evidencia que demuestra el vínculo entre una gama de delitos y el uso y el tráfico de drogas, como parte del área general de reducción de la oferta. Por consiguiente, es importante contar con información que pone de manifiesto y nos ofrece una visión reveladora de lo que está ocurriendo en esta área. Estos indicadores son útiles para centrar la recopilación de información, así como su análisis.

Marco legal y regulatorio



31

Diga

El marco legal y regulatorio implica un análisis de la legislación que el país dispone para abordar el problema de las drogas y problemas relacionados, como la corrupción, el crimen organizado y el lavado de dinero. Además, implica una revisión de las regulaciones sobre la importación, fabricación y venta de sustancias legales como el alcohol, el tabaco y los medicamentos recetados, y los precursores químicos utilizados en la producción de otras drogas ilícitas, así como las sanciones legales por posesión ilícita de drogas para uso personal.

Marco Legal y regulatorio



Análisis de marco legal

Implica un análisis de la legislación y normativa que el país ha previsto para abordar el tema de las drogas legales e ilegales y temas relacionados como la corrupción, el crimen organizado, el lavado de dinero, el desvío de sustancias legales (ejemplo: metilfenidato), entre otros.

Diga

El análisis del marco legal y regulatorio implica un análisis de la legislación y normativa que el país ha previsto para abordar el tema de las drogas legales e ilegales y temas relacionados como la corrupción, el crimen organizado, el lavado de dinero, el desvío de sustancias legales (ejemplo: metilfenidato), entre otros.

Marco Legal y regulatorio

- Este panorama debe incluirse en la evaluación de la situación.
- En esta sección, mencione y proporcione información sobre las leyes, mandatos, reglamentos, etc. nacionales que tiene el país para hacer frente a las drogas y temas relacionados, como la prevención del uso indebido, el uso médico, la corrupción, el crimen organizado y el lavado de activos.
 - Es muy importante tener una imagen clara del marco legal.
- Además, esta tarea podría ayudar a identificar y resaltar el tipo de regulaciones necesarias en el futuro.



Ejemplo: Título del mandato/acto (año)/reglamento. Breve descripción.
Acceso público: [www...](#)

Diga

La evaluación de la situación del problema de las drogas en el país debe incluir una evaluación exhaustiva de esta área, con información sobre todas las leyes nacionales, reglamentos administrativos y cualquier otro documento que tenga implicaciones jurídicas en esta área.

Cuando se emprende este ejercicio, hay la posibilidad de identificar brechas y, por ende, la necesidad de formular más leyes u otras medidas para abordar el problema.

Una lista completa de todos los documentos legales existentes puede adjuntarse como anexo al informe.

[Lea los puntos.](#)

Marco Legal y regulatorio

**El Papel de los Convenios y Mandatos internacionales:**

Es importante señalar el papel de las convenciones y mandatos actualmente en vigor de los que el país es parte o signatario.

Ejemplos de tales convenciones internacionales son las que se discutieron previamente en el Módulo 2:

La Convención única sobre Estupefacientes de 1961, La Convención sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971 y La Convención Contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988. La Estrategia Hemisférica sobre Drogas y su Plan de Acción (2021) y Recomendaciones de la UNGASS 2016



34

Diga

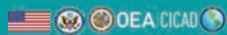
Cabe mencionar el rol que desempeñan las convenciones y mandatos vigentes sobre fiscalización de drogas de los cuales el país es parte o signatario.

Algunos ejemplos de estos tratados internacionales son:

- La Convención de 1961 sobre Estupefacientes;
- El Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas de 1971; y
- La Convención contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas de 1988.

Esta información la hemos compartido en el Módulo 2. Es importante conocer la situación del país en esta materia y los pasos que se han tomado para cumplir con los distintos acuerdos, ya que tiene implicaciones jurídicas en esta área.

Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas



35

Diga

Por último, cabe señalar el papel que juegan los convenios y mandatos de control de drogas actualmente en vigor de los que un país es parte o signatario. Ejemplos de tales convenciones internacionales son: la Convención única sobre Estupefacientes de 1961; el Convenio sobre Sustancias Psicotrópicas de 1971; y la Convención contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas de 1988.

Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas

¿Es mi país signatario o parte de convenios internacionales?



- El término **"signatario"** se refiere a un Estado que apoya políticamente el tratado y desea continuar su participación en el proceso del tratado. Esta intención se codifica como una **"firma"** presentada al organismo internacional calificador con supervisión del tratado o al organismo autorizado definido por el tratado..
- Esencialmente, el tratado aún no ha entrado en vigor para ese Estado en particular.
- Un Estado signatario se compromete a actuar, de buena fe, **"para no frustrar el objeto y propósito"** del tratado.
- Un signatario **no está legalmente obligado por las disposiciones y obligaciones específicas de un tratado.**



Diga

Las siguientes definiciones "Signatario" y "Parte" son vitales para comprender la situación de su país en lo que concierne a estos instrumentos regionales e internacionales. El término "signatario" se utiliza para observar la acción emprendida por un país que ha depositado su firma ante el órgano responsable de la supervisión del tratado, con el fin de dar a conocer su apoyo político al tratado. Sin embargo, el estado no está jurídicamente obligado a cumplir las obligaciones contraídas en virtud del tratado.

La firma es también una indicación de que el Estado actuará de buena fe y se abstendrá de actos en virtud de los cuales se frustren el objeto y el fin del tratado.

Convenciones y mandatos de fiscalización de drogas

¿Es mi país signatario o parte de convenios internacionales?



- El término **“partidario”** se refiere a un Estado que da su consentimiento explícito en obligarse por el tratado. Este consentimiento explícito generalmente tiene la forma de un instrumento de **ratificación, aceptación, aprobación o adhesión**. El Estado presenta este instrumento al órgano de autoridad apropiado para ese tratado. Si se cumplen todos los requisitos formales y se acepta el instrumento, el Estado se convierte oficialmente parte del tratado.
- Una parte está **legalmente obligada** por las disposiciones del tratado y acepta todas las obligaciones del tratado, sujetas a reservas, entendimientos y declaraciones legítimos (RUDs).

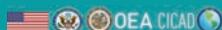
Diga

El término “Parte” se refiere a un Estado que ha consentido explícitamente en obligarse por el tratado. Ello se lleva a cabo mediante la presentación de un instrumento de **ratificación, aceptación, aprobación o adhesión**. El Estado deposita este instrumento ante la autoridad competente para ese tratado, y una vez se cumplen todos los requisitos, el instrumento es aceptado y el Estado se convierte oficialmente en parte. Esto significa que el estado, como “parte” está **legalmente obligado** por las disposiciones del tratado y acepta todas las obligaciones en virtud de este, sujeto a reservas, entendimientos y declaraciones.

Deberá recopilarse una lista completa de todos los tratados, convenciones y acuerdos (regionales e internacionales) sobre fiscalización de drogas y entonces registrar la situación del estado al respecto de estos. Esta información permitirá a los órganos pertinentes emprender actividades de sensibilización y promoción para que el país actúe con el fin de iniciar o finalizar los procesos, de acuerdo con las prioridades expresadas.

Esta lista también puede adjuntarse como anexo al documento de política.

Panorama político y social del país

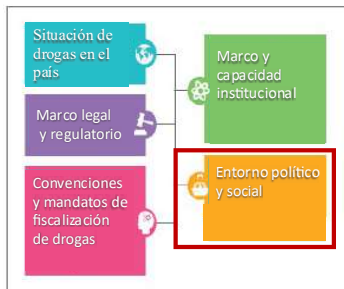


38

Diga

La evaluación de la situación también debe considerar el panorama político y social del país en relación con el fenómeno de las drogas. Es importante identificar cómo se percibe el fenómeno de las drogas en la arena política. Otras consideraciones en este sentido son si el clima político/social es propicio para desarrollar una política nacional de drogas y si existe la voluntad política necesaria para motivar a los encargados de las políticas y programas a desarrollar e implementar una estrategia para reducir el consumo de drogas y sus consecuencias.

Panorama político y social



Panorama político y social del país:

- Es importante identificar cómo el fenómeno de las drogas está siendo considerado en el ámbito político.
- ¿Es el clima político y social favorable o desfavorable para el desarrollo de la política nacional de drogas?
- ¿Existe voluntad política para motivar a los administradores de políticas y programas a desarrollar e implementar una estrategia para reducir el uso de drogas y sus consecuencias dañinas?



Diga

Cuando se realiza el análisis de la situación, cada país debe tomar en cuenta elementos distintos, su propio marco institucional, así como el panorama político y social existente.

Esta área es muy importante para entender la situación del país y ayuda a garantizar que las recomendaciones en la Política son realistas, factibles y posiblemente alcanzables.

Estas dos áreas podrían abordarse mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué es necesario y qué es posible?
- ¿Cuáles son las prioridades en materia de drogas identificadas por la dirección política?
 - Despenalización de la marihuana.
 - Introducción de alternativas al encarcelamiento de personas con trastornos por uso de sustancias/Por el contrario, un enfoque más duro en cuanto a la aplicación de la ley cuando se trata de personas que consumen drogas.
- ¿Cuáles son los problemas sociales en el país?
 - Mayor consumo de drogas por parte de niños en edad escolar.
 - Ampliación de los servicios sociales para familias afectadas por el problema de las drogas.
 - Fuerte estigma hacia las personas con trastornos por consumo de drogas.

Panorama político y social

MÓDULO 3 Formulación de la Estrategia Nacional sobre Drogas - Parte I



¿Qué piensan y dicen los políticos, los líderes comunitarios y quiénes tienen capacidad de influencia en opinión pública?

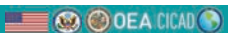
¿Cómo se expresan en los medios?

¿Existe una agenda legislativa relevante?

Acontecimientos políticos y sociales recientes

Opinión pública

Tendencias (actuales y futuras) en países vecinos y de la región



40

Diga

Estas cuestiones siguen proporcionando una mayor claridad en esta área. Sin embargo, los resultados no deberán observarse ni como un factor disuasorio ni con complacencia, sino como una oportunidad para defender y promover la política, respaldado por datos empíricos.

Si las respuestas a las preguntas indican que nos encontramos ante un entorno que parece hostil a la aplicación de ideas innovadoras en el abordaje de problemas relacionados con las drogas, deberá considerarse una oportunidad para defender y promover tales ideas y proporcionar información respaldada por las mejores prácticas en países con situaciones similares, donde un enfoque diferente ha beneficiado a la sociedad.

Por otro lado, si el entorno es progresivo y abierto a nuevas ideas y enfoques, deberá sacarse provecho para garantizar la consolidación de los servicios existentes y continuar con acciones que promueven un mayor uso de la tecnología para avanzar el trabajo que se debe emprender.

Políticas nacionales de drogas alineadas con otras políticas nacionales

La POLÍTICA NACIONAL SOBRE DROGAS está profundamente conectada con otras políticas nacionales en una variedad de temas tales como:



Diga

La política nacional sobre drogas está estrechamente vinculada con otras políticas nacionales en una gran variedad de cuestiones, entre ellas:

Salud pública: Promover la salud física, social y psicológica y el bienestar de todos los ciudadanos mediante la prevención y tratamiento del uso de sustancias.

Educación: Los programas de prevención temprana en las escuelas pueden ayudar a abordar la problemática del consumo precoz de drogas, poniendo especial atención a los distintos niveles de vulnerabilidad de los diferentes grupos poblacionales.

Social: Esfuerzos para promover la inclusión social de todos los grupos de personas para mitigar los problemas que enfrentan los grupos vulnerables y las personas que consumen sustancias.

Género y niños: Diversificar los enfoques de las políticas públicas poniendo énfasis en las mujeres y la comunidad LGBTIQ+, así como prestar mayor atención a los niños y niñas de acuerdo con investigaciones basadas en los hechos.

Otras políticas: Estos podrían incluir áreas tales como las relaciones internacionales, del desarrollo sostenible, el deporte y la cultura.

Alineación de las políticas nacionales de drogas con las realidades locales

Por razones de equidad, justicia y derechos fundamentales, es importante que el marco de acción esté alineado con otras políticas para llegar a todos los territorios del país para garantizar la seguridad y preservar la salud y el bienestar de todos los ciudadanos.

El estado debe trabajar con todos los niveles de su administración, para fortalecer los procesos a nivel de gobierno local, para que la política pueda beneficiar a todos los ciudadanos.



Diga

La complejidad inherente a la formulación e implementación de políticas públicas involucra todos los niveles de gobierno, a nivel nacional y local. Es importante que este marco de acción llegue y beneficie a todo el país a fin de garantizar la protección y preservar la salud de todos los ciudadanos. Para que ello ocurra es necesario trabajar en todos los niveles de la administración mediante una coordinación estrecha entre el gobierno nacional y los distintos organismos e instituciones del gobierno local.

La importancia de contar con alianzas a nivel local para lograr una amplia cobertura de las políticas nacionales reconoce el papel único de la coordinación de los servicios de prevención y asistencia, así como sus recursos, en esta área, puesto que estamos hablando de la entidad política y los servicios que se encuentran más cercanos de la ciudadanía.

Relevancia local de las políticas nacionales de drogas



"Mejorando el alcance"

Relevancia local = "Acercar los recursos a las comunidades"

Debe haber un proceso para garantizar que la política llegue a nivel local donde:

- 1) Se destacan los problemas y necesidades de las personas, y
- 2) Puede impactar más eficientemente el problema de las drogas.

Definir e implementar mecanismos y herramientas para la planificación y coordinación de la política nacional, en línea con los planes de desarrollo de las autoridades de los gobiernos locales.

Diga

Muchas políticas nacionales sobre drogas no cuentan con estrategias específicas o programas dirigidos a promover y desarrollar acciones a nivel local. Sin embargo, las partes interesadas pueden desempeñar un papel crucial cuando se trata de ayudar al gobierno local a entender la política, y promover las intervenciones pertinentes, de conformidad con las necesidades y realidades locales. La participación de los gobiernos locales en el desarrollo e implementación de la política nacional sobre drogas puede facilitar su ejecución y mejorar su cobertura.

Territorialización de las políticas nacionales de drogas

Gobiernos Locales



- Es la referencia administrativa más cercana a la ciudadanía.
- Detección temprana de necesidades y problemas.
- Oferta de servicios/recursos.
- Competencias en diversas áreas.

Las políticas locales de drogas siguen las estrategias y acciones definidas en la política nacional de drogas y se adaptan a las necesidades específicas de la población.

Sociedad civil



Comunidades



Diga

Los órganos del gobierno local, y sus representantes a nivel político, administrativo y comunitario, son socios vitales en la prevención y tratamiento de las consecuencias de este fenómeno. La proximidad con la gente permite el desarrollo y aplicación de medidas adecuadas y eficaces, de acuerdo con la realidad y las necesidades locales.

Los gobiernos locales constituyen aliados estratégicos importantes en la medida que pueden facilitar el lanzamiento de políticas en la vida cotidiana de los ciudadanos. Los organismos, secretarías, juntas o comisiones nacionales sobre drogas pueden aprovechar sus relaciones con estas entidades locales para promover la política nacional sobre drogas.

MARCO MUNICIPAL. Se presenta como un escenario ideal para intervención en este campo debido a los siguientes elementos:

Ayuntamientos – Como la entidad administrativa más cercana a los ciudadanos, desempeñar un rol fundamental en ayudar con las intervenciones contra el uso y el uso indebido de drogas.

Oferta de servicios/recursos: Los esfuerzos y servicios deben racionalizarse para evitar la duplicidad de esfuerzos. La detección temprana de necesidades y problemas permite respuestas más rápidas y más eficaces y deberán realizarse esfuerzos para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios.

Competencias: Es precisamente dentro de este marco de competencia que surge la necesidad de crear Planes Municipales sobre Drogas, o dar a los gobiernos locales la libertad de interpretar e implementar las acciones nacionales en consonancia con sus realidades locales.

Seguimiento y Evaluación: Utilizar los sistemas de monitoreo y la evaluación que existen a nivel local y mejorarlos mediante el establecimiento de un mecanismo de retroalimentación al Comité de Dirección.

Módulo 3: Formulación de una estrategia nacional sobre drogas – Parte II

Módulo 3 - Parte II Lista preparatoria

- ☐ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ☐ Mire la presentación de la Parte I del Módulo 3, Parte II, antes de empezar.

Módulo 3 - Parte II Contenido y duración

Actividades	Tiempo
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Formulación de la estrategia nacional sobre drogas	15 minutos
Marco de planificación estratégica (visión, misión, metas y objetivos)	30 minutos
• Actividad de grupo	25 minutos
Identificación de metas de desempeño para una política de drogas	20 minutos
• Actividad de grupo	60 minutos
Tiempo total:	155 minutos

Módulo 3 - Parte II Metas y objetivos de aprendizaje

Meta:

- ✓ Explicar el proceso de formulación de la planificación estratégica de una Política Nacional de Drogas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender y definir la visión estratégica, misión, principios fundamentales, metas y objetivos.
- ✓ Poder desarrollar metas de desempeño.

Módulo 3 - Parte II Diapositivas y descripción narrativa



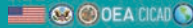
Diga

Como se ha mencionado con anterioridad, el desarrollo de una política nacional sobre drogas empieza con una reunión de las partes interesadas, que realizan un diagnóstico de la situación para investigar la naturaleza y magnitud del existente o, cuando proceda, emergente problema de las drogas en el país. De acuerdo con las necesidades reflejadas en la evaluación de la situación, las partes interesadas establecen prioridades para estructurar una estrategia y plan de acción que aborden este problema.

Entonces, habiendo explicado la importancia de conocer la situación en el país, cuál es el marco jurídico y reglamentario, el panorama político y social, y cuál es el marco y capacidad institucional (partes interesadas), ahora ha llegado la hora de definir la planificación estratégica. Todos estos elementos son necesarios para definir una estrategia con éxito.

Meta:

Explicar el proceso de formulación del desarrollo estratégico de una política nacional sobre drogas.



2

Lea la meta tal y como aparece “Explicar el proceso de formulación de la planificación estratégica de una Política Nacional de Drogas,” y luego defina la planificación estratégica.

Diga

La **planificación estratégica** para estrategias sobre drogas proporciona estructura para al proceso de planificación. Facilita el establecimiento de la visión, misión, metas y objetivos de una política nacional sobre drogas, así como la relación entre los insumos y los resultados. También ayuda a garantizar su viabilidad cuando se implemente.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender y definir la visión estratégica, la misión, los principios fundamentales, las metas y los objetivos.
- ✓ Poder desarrollar metas de desempeño.



3

Lea los objetivos de aprendizaje tal y como aparecen:

- ✓ Entender y definir la visión estratégica, la misión, los principios fundamentales, las metas y los objetivos.
- ✓ Poder desarrollar objetivos (específicos) de desempeño, también denominados resultados previstos, son los resultados mensurables deseados (es decir, se basan en datos) con los que se puede comparar el verdadero desempeño.

Diga

Entonces, una vez hayamos terminado esta sesión, usted podrá definir la visión estratégica, misión, valores fundamentales (u orientativos) metas, y objetivos, así como objetivos de desempeño.

Formulación de una estrategia nacional sobre drogas

Planificación estratégica
"el proceso"



Una Estrategia Nacional de Drogas se refiere a la dirección estratégica que transforma las declaraciones bien intencionadas de una política en una acción significativa.

- Es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían el "qué", "por qué" y "cómo".
- Debe construirse en torno al **análisis de situación** (evaluación de necesidades).
- Informa la **selección de programas/intervenciones** basados en evidencia que la investigación muestra que pueden conducir a los resultados/resultados deseados.



Como hemos dicho al principio, la **planificación estratégica** es el proceso en el cual los líderes clarifican la misión y la visión, definen las metas y los objetivos principales, y desarrollan una estrategia a largo plazo para seguir avanzando con éxito. El proceso es una combinación de reflexión sobre el futuro, análisis objetivo, y evaluación subjetiva de las metas y prioridades para trazar el rumbo a seguir. En ese sentido,

Lea la definición: "Una Estrategia Nacional sobre Drogas es una orientación estratégica que convierte las declaraciones bienintencionadas de una política en acciones significativas." Es la parte de la política que especifica sus principios, misión, y visión de las partes interesadas involucradas, y las metas y objetivos deseados, así como los resultados previstos y objetivos de desempeño.

- Se trata de un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y medidas fundamentales que dan forma y guían el "qué," el "porqué," y el "cómo."
- Las conclusiones o resultados del **Diagnóstico de la Situación/Evaluación de Necesidades** se utilizan para informar el desarrollo de la estrategia ya que el diagnóstico/evaluación identifica los problemas y las cuestiones que la estrategia debe abordar.
- Informa la selección de **programas/intervenciones basadas en la evidencia** que, de acuerdo con las investigaciones, pueden producir los resultados deseados (cada uno vinculado con los objetivos de desempeño de la estrategia para cada meta)."

Los **programas basados en la evidencia** normalmente tienen una o más evaluaciones rigurosas de resultados que demuestran la eficacia midiendo la relación entre el programa y su(s) resultado(s) previsto(s).

Un enfoque de sistemas para formular una estrategia

El marco de cuatro componentes para la política



Diga

La formulación de una estrategia requiere una estructura bien pensada para hacerla despegar y llevarla hacia delante con eficacia. El marco de cuatro componentes presentado aquí es una herramienta que proporciona el enfoque lógico necesario para organizar este cometido. Su uso permite el establecimiento de una línea de acción estratégica y sistemática para la formulación de una política sobre drogas y su estrategia.

El marco consiste de cuatro componentes esenciales interrelacionados que crean un sistema cerrado en el que la política da forma a la estrategia. Ello, a su vez, identifica los recursos o el presupuesto necesarios para implementar dicha estrategia. Todo respaldado por un componente de evaluación que se trata de un mecanismo de retroalimentación basado en la evidencia para monitorear el progreso y éxito de la política.

Explique el diagrama: Las flechas de doble dirección en el diagrama, muestran la relación interactiva y dinámica entre los cuatro componentes básicos usados en el desarrollo de toda política de drogas.

El recuadro llamado “partes interesadas” es el punto de partida. Las partes interesadas son los grupos que tiene interés en solucionar un problema determinado. En este caso, los participantes del grupo se reúnen en respuesta al problema de las drogas. Es muy importante que las partes interesadas representen a todos los miembros de la comunidad quienes no solo se pueden beneficiar de los resultados de una buena política nacional sobre drogas, sino que también pueden convertirse en agentes de cambio (por ejemplo, los representantes de la oficina de presupuesto del gobierno, que son responsables del financiamiento de los programas y operaciones)

1. Las **Partes interesadas**: Son responsables de identificar las necesidades y áreas prioritarias de la estrategia de acuerdo con los resultados de la evaluación de las necesidades.
2. Una **Estrategia**: El mecanismo que permite convertir las metas y objetivos identificados por las partes interesadas en acciones.
3. La **Evaluación**: El mecanismo de retroalimentación que informa acerca del desempeño de las metas y objetivos.

4. El **Presupuesto**: La asignación de recursos para alcanzar un conjunto de objetivos de desempeño.

Una vez han terminado su trabajo, las **partes interesadas** tienen una visión colectiva de lo que debe hacerse para mitigar el problema de las drogas identificado en su diagnóstico de la situación. Esta visión, la cual es la base de la política nacional sobre drogas, se expresa como plan nacional de acción, y al que se hace aquí referencia como estrategia nacional sobre drogas. Esta **estrategia** es el mecanismo que permite el logro de las metas y objetivos identificados por las partes interesadas. Es además un instrumento de organización que permite convertir los anhelos en acciones, con resultados medibles.

Los países normalmente hacen un buen trabajo llevando a cabo las evaluaciones de la situación de drogas en el país para desarrollar su política nacional de drogas, y la estrategia sobre drogas que la sustenta, pero no son capaces de vincularlas con el próximo paso del proceso: identificar los recursos actuales y futuros necesarios para el financiamiento de las intervenciones y programas contemplados en la implementación de la estrategia. Esto normalmente implica, ante todo, recursos gubernamentales, pero también puede incluir recursos no gubernamentales. Las acciones previstas para lograr los resultados deseados de una estrategia requieren recursos, es decir, un **presupuesto**. Sin un presupuesto adecuado, una estrategia de drogas es papel mojado, es letra muerta que simplemente describe una política sobre drogas basada en una evaluación de la situación, pero no puede ser implementada para cambiarla. Como ilustra el diagrama, el presupuesto está debajo de la estrategia porque, lógicamente, los recursos que van a necesitarse se determinan después de haber elaborado la estrategia.

En el contexto previsto en este marco, la estrategia es el motor del presupuesto, lo cual significa que las partes interesadas deberán proponer un presupuesto que financie plenamente la implementación de la estrategia. Es muy probable que no se obtengan todos los recursos necesarios debido a que hay otros intereses sociales que compiten por la demanda de recursos financieros limitados; sin embargo, saber lo que se necesita para el financiamiento de la estrategia permite a las personas encargadas de tomar decisiones presupuestarias estar plenamente informadas de las exigencias presupuestarias y de la competencia por conseguir recursos para financiarlas.

Otro componente que nos muestra el diagrama es la **evaluación**. La evaluación es el mecanismo de retroalimentación general que informa a la comunidad de partes interesadas acerca de su progreso en el logro de las metas y objetivos. Se basa en una medición del desempeño e incluye un examen de la capacidad general de la estrategia el plan de acción para alcanzar las metas y objetivos mensurables predeterminados. La evaluación puede incluir “evaluaciones de desempeño”, que examinan la capacidad de la estrategia para alcanzar resultados específicos (por lo general expresados como “objetivos de desempeño”) identificados en el proceso de fijación de metas y objetivos estratégicos por la comunidad de partes interesadas. La evaluación también puede incluir “evaluaciones de intervenciones o programas”, que se concentran en la forma en que está funcionando cada elemento del programa identificado en el plan de acción de la estrategia en relación con la contribución esperada para el logro de las metas pertinentes.

Un enfoque de sistemas para formular una estrategia

El enfoque sistémico para formular una estrategia nacional sobre drogas factible, cuenta con cuatro objetivos principales:

El marco de cuatro componentes para las políticas

1. Establece la dirección estratégica
2. Apoya un esfuerzo organizado
3. Define los resultados esperados y ayuda a monitorear el desempeño
4. Facilita la asignación de recursos



Diga

El enfoque sistémico para formular una estrategia nacional sobre drogas accionable cumple cuatro objetivos principales:

Lea y explique los puntos:

1. **Establece la dirección estratégica** — Las organizaciones identifican y responden a las cuestiones más importantes que enfrentan y se preparan para enfrentar desafíos a largo plazo.
2. **Apoya un esfuerzo organizado** — Las organizaciones seleccionan programas y actividades basados en la evidencia que apoyan directamente la implementación de la estrategia.
3. **Define los resultados esperados y contribuye a monitorear el desempeño** — Las organizaciones se orientan a la acción, destacando la importancia de desarrollar sistemas de datos y planes de evaluación del desempeño para monitorear el éxito de la estrategia en el logro de los objetivos.
4. **Facilita la asignación de recursos** — Las organizaciones apuntan hacia actividades concretas y aseguran el apoyo político, teniendo en cuenta las necesidades, preocupaciones y preferencias de las partes interesadas tanto internas como externas.

Marco para la planificación estratégica



Explique la pirámide: El marco de planificación estratégica presentado en esta pirámide promueve los esfuerzos de las partes interesadas para llevar a buen término el desarrollo de la estrategia sobre drogas de un país. El marco, representado en forma de pirámide, incluye nueve capas. En el ápice de la pirámide, tenemos expectativas muy amplias por parte de las partes interesadas de lo que la estrategia debe lograr en base a la política sobre drogas. En la base tenemos la evaluación de desempeño, que es el mecanismo de retroalimentación para informar a directores de políticas y programas sobre el éxito de la estrategia en lograr los resultados deseados.

- Las declaraciones de **visión** y **misión** son afirmaciones breves de una línea que encarnan el propósito de la estrategia.
- Los **valores fundamentales** destacan la cultura de la organización y son la base de la visión, misión, metas y objetivos. La visión, misión y valores fundamentales de la estrategia nacional sobre drogas están profundamente conectados.
- Las **metas** definen las directivas o direcciones principales en respaldo de la misión y la forma en que se implementará la misión en términos generales. Las metas generalmente reflejan las áreas principales de una política nacional sobre drogas.
- Los **objetivos** son declaraciones más detalladas que indican la forma en que una meta se alcanzará. Puede haber varios objetivos para alcanzar una meta.
- Los **metas de desempeño** son los resultados deseados, mensurables (es decir, se basan en datos) con los que se compara el verdadero desempeño. Toda estrategia nacional sobre drogas deberá contar con hitos u objetivos de desempeño deseables para cada objetivo que respalda sus metas.
- Las **medidas de desempeño** son indicadores para medir los objetivos específicos.
- Los **programas/intervenciones basadas en la evidencia** deberán dar lugar a los resultados deseados acordados por las partes interesadas. En otras palabras, lograr los objetivos y alcanzar las metas.

- El **presupuesto** para determinar el financiamiento necesario relacionado con la implementación exitosa de la estrategia.
- **Seguimiento y evaluación** para evaluar la eficacia de la estrategia nacional sobre drogas en general, así como la eficacia de cada programa individual contemplado en el plan de acción correspondiente de una estrategia.

Visión, la misión y los principios fundamentales



- Directo y conciso.
- Escasa con el uso de preposiciones, adjetivos y adverbios.
- Audaz y fuera de la zona de confort de uno.
- Memorable y convincente.

Si no puede recordar sus declaraciones de visión o misión, suponga que nadie más lo hará.

Diga

La visión, misión y valores fundamentales de la estrategia nacional sobre drogas están profundamente conectados.

La brevedad del lenguaje para definir la visión y misión de una estrategia sobre drogas, así como las metas y objetivos, es importante. En este sentido, y de conformidad con las mejores prácticas en planificación estratégica, el lenguaje deberá ser:

- Directo y conciso.
- Moderado en el uso de preposiciones, adjetivos y adverbios.
- Audaz y fuera de la propia zona de confort.
- Memorable y atractivo.

Si usted no puede recordar sus declaraciones de visión o misión, entonces asuma que nadie más lo hará.

Definición de la visión



DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	Ejemplos
· Corto y directo. · Explique lo que quiere conseguir: · Estado final "definitivo". · Utópico: · Inspirador · El panorama general	· <i>Una nación libre de drogas.</i> · <i>Comunidades seguras y prósperas.</i> · <i>Una vida en comunidad para todos.</i>

Diga

La **visión** presenta una meta general idealizada. Define un “estado final” deseado que el país procura alcanzar. Se trata de una descripción inspiradora, aunque inalcanzable, que refleja el resultado último deseable que un país esperaría algún día hacer realidad. Una declaración de visión puede ser utópica y motivacional —por ejemplo, puede abogar por “una nación libre de drogas”. Esta visión probablemente nunca se alcanzará, pero sirve al importante propósito de proporcionar una imagen conceptual convincente de un futuro distante, y permite dejar en claro que la política del país en cuestión se basa en una filosofía de “no al uso de drogas”.

La declaración de la visión debe ser corta— una frase que toda la comunidad de partes interesadas pueda recordar fácilmente. La regla de oro es que, si no podemos recordar la declaración de visión, no tenemos una. (Esta regla se aplica por igual a la misión, las metas, y los objetivos).

Definición de la misión



DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	Ejemplos
· Corto y directo, conciso. · Define que su organización trabajará para lograr su visión. · Proporciona un sentido de propósito. · Debe ser fácil de recordar.	· <i>Reducir el consumo de drogas y sus consecuencias perjudiciales.</i> · <i>Reducir la delincuencia y revitalizar las comunidades.</i> · <i>Mantener el país a salvo de las amenazas que suponen el uso indebido y el abuso del alcohol y otras drogas.</i>

Diga

La **misión** explica el papel de una organización — como un organismo gubernamental que tiene la función de conducir los esfuerzos del país frente al problema de las drogas — en términos de cómo deberá trabajar para lograr la visión de la estrategia nacional sobre drogas. En el caso del ejemplo anterior sobre la visión, una declaración de misión que explica cómo se alcanzará la visión de una nación libre de drogas puede ser tan simple como decir que la organización “va a trabajar para reducir el consumo de drogas y sus consecuencias”. Como en la declaración de visión, la declaración de misión debe ser breve y simple. Toda la comunidad de partes interesadas debe poder enunciar fácilmente la declaración de misión.

Instrucciones para el capacitador/a: Aquí tómese un tiempo para que la clase prepare algunas declaraciones de visión y misión para la estrategia sobre drogas de su organización.

Definición de los principios fundamentales

PRINCIPIOS
FUNDAMENTALES

Diga

Los **principios fundamentales** son los que constituyen el “fundamento ético/ideas” que subyace en una política nacional sobre drogas o, en otras palabras, los principios rectores que la organización y la política defenderán mientras persiguen su objetivo.

A continuación, se presenta una lista de posibles principios fundamentales, pero cada país puede incluir más.

- **Compasivo:** Percibe el uso de sustancias como un problema de salud y reconoce el estigma como una barrera al acceso al sistema de salud y otros servicios.
- **Integral:** Reconoce que el uso de sustancias se presenta a lo largo de un continuo que requiere una gama de políticas, servicios y apoya la promoción de la salud y el bienestar en general.
- **Protección de grupos vulnerables:** Se centra en el compromiso de brindar apoyo y proteger a los grupos vulnerables, como los jóvenes, las personas sin hogar, etc.
- **Colaboración:** Implica a los gobiernos federales, provinciales y municipales, comunidades, partes interesadas, y personas que han vivido o están viviendo experiencias. Surge además la necesidad de colaboración local (tanto pública como privada) con las escuelas, familias, grupos religiosos, profesionales de los servicios de atención de la salud y servicios sociales, profesionales del orden público, negocios y otras organizaciones comunitarias. También es necesaria la cooperación regional e internacional para abordar con éxito el uso, el uso indebido, el tráfico y la fabricación de sustancias.
- **Complementariedad:** Se reconoce que para la implementación de la política local sobre drogas es necesario un vínculo político-técnico de apoyo mutuo y acompañamiento.
- **Participación social y comunitaria:** La política local sobre drogas deberá diseñarse en base a las necesidades sentidas y expresadas por la comunidad, para lo que deberá contar con su participación en las acciones que se van a llevar a término.

- Intervenciones basadas en la evidencia: Las acciones que se desprendan de la política local sobre drogas deben fundamentarse y basarse en la evidencia científica, descartándose aquellas basadas en el sentido común, la intuición o la opinión.
- Flexibilidad: Mientras la política esté en vigor, su estrategia puede ser modificada en consonancia con los cambios en el fenómeno de las drogas, nuevas necesidades y nueva evidencia.
- Intersectorialidad interna y externa en las políticas: La política local sobre drogas propone la participación transversal del gobierno municipal, así como de la sociedad civil, las instituciones privadas, la academia y las sociedades científicas. Todas ellas son consideradas agentes clave.
- Perspectiva intercultural: La política local sobre drogas tiene en cuenta los diversos contextos culturales de la población de referencia para el diseño de sus acciones, intervenciones y actividades, con la finalidad de que se ajusten a sus necesidades.

Instrucciones para el capacitador/a: Pida a los participantes que identifiquen principios fundamentales.

Formulación de las metas

La(s) meta(s) definen las principales directrices en apoyo de la misión, y explican cómo se abordará está en términos generales.

CICAD/OEA Plan de Acción Hemisférico (2020-2025):

1. Fortalecimiento Institucional
2. Medidas de prevención, tratamiento y apoyo en la recuperación
3. Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas y para abordar sus causas y consecuencias
4. Investigación, información, monitoreo y evaluación
5. Cooperación internacional

Ejemplos de metas:

- Mejorar la salud y el bienestar físico, mental, social, espiritual y económico de la ciudadanía, a través de la prevención, el tratamiento, la rehabilitación y la integración social de personas.
- Prevenir, interrumpir o reducir la producción, el tráfico y la distribución de drogas ilícitas.
- Mejorar el desarrollo saludable de la comunidad mediante la implementación de respuestas a los problemas propios del consumo problemático de drogas legales e ilegales.



Una vez ha establecido su visión, misión y valores fundamentales, el próximo paso es formular las metas y objetivos.

Defina las metas: Esencialmente, las metas definen las directivas o direcciones principales en respaldo de la misión y explican la forma en que se implementará la misión en términos generales. En otras palabras, definen el enfoque general de la estrategia sobre drogas para cumplir la misión.

Las metas normalmente reflejan las áreas principales de una política nacional sobre drogas. De conformidad con el nuevo Plan de Acción 2021-2025 de la CICAD/OEA estas áreas principales son los cinco pilares:

Se recomienda establecer una meta general para cada área temática del **Plan de Acción Hemisférico (2020-2025) de la CICAD/OEA:**

1. Fortalecimiento institucional.
2. Medidas de prevención, tratamiento y apoyo en la recuperación (DEMANDA).
3. Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas y para abordar sus causas y consecuencias (OFERTA Y MEDIDAS DE CONTROL).
4. Investigación, información, monitoreo y evaluación.
5. Cooperación internacional.

Se recomienda que el número de metas sea limitado. La mejor práctica establece una meta para cada área principal de la estrategia. De hecho, una buena estrategia tendrá habitualmente una o dos metas generales que corresponderán a las principales áreas de la política. Tener demasiadas metas puede condenar una estrategia al fracaso. En base a las metas establecidas, se definen los objetivos específicos. Las estrategias que tienen, por ejemplo, 12 metas son generalmente confusas, tienen

metas que coinciden o se repiten en muchas ocasiones, y son muy difíciles de recordar. Nuestra experiencia sugiere que las estrategias eficaces tienen menos metas. [Lea los ejemplos de las metas.](#)

Formulación de metas

Al escribir las metas, comience con un verbo, es decir:

- “Mejorar la salud y el bienestar físico, mental, social y espiritual de los ciudadanos”.
- “Prevenir, interrumpir y reducir la producción, el tráfico y la distribución de drogas ilícitas”.

Recuerde: las metas son más amplias que los objetivos.

Reducción de la oferta = Seguridad pública.

Reducción de la demanda = Salud pública.



Diga

¿Cómo redactar metas? Empezar con un verbo funciona. Por ejemplo, imagine un país que desea aumentar el bienestar y los resultados de salud de la población. La meta podría redactarse de la siguiente forma: *“Mejorar la salud y el bienestar físico, mental, social y espiritual de los ciudadanos.”*

Otro ejemplo, un país desea ampliar el acceso al tratamiento para satisfacer la demanda de todos los tipos de tratamiento. La meta se podría redactar así: *“Aumentar el acceso al tratamiento para satisfacer las necesidades de todos los ciudadanos con trastornos por uso de sustancias.”* Posiblemente, la frase “con trastornos por uso de sustancias” podría eliminarse ya que la estrategia trata de la reducción del problema de las drogas; sin embargo, hay más margen cuando redactamos las metas o los objetivos.

Utilice verbos tales como: aumentar/disminuir, mejorar, reducir, prevenir, etc.

Diga

Recuerde que es aconsejable que las metas sean generales y manejables.

Formulación de objetivos y metas

Los **OBJETIVOS** definen las líneas de acción para lograr las metas que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado. Por tanto, se basan en la visión y la misión y son los que determinan las acciones, los programas y las actividades.



- Se trata de declaraciones definidas de forma clara y concisa sobre el modo en que un gobierno pretende tomar medidas para reducir un problema.
- Pueden tenerse tantos objetivos como sean necesarios.

Diga

Ahora pasemos a la redacción de los objetivos de la estrategia.

Los **objetivos** definen las líneas de acción para alcanzar las metas que se procuran dentro de un período de tiempo determinado. Asimismo, explican lo que la estrategia pretende hacer para alcanzar sus objetivos al tiempo que informa de las acciones, programas y actividades.

Cada meta puede tener tantos objetivos de apoyo como sean necesarios.

Los objetivos deben formularse de conformidad con el Plan de Acción Hemisférico sobre Drogas (2021-2025) de la CICAD/OEA, el cual incluye objetivos y acciones prioritarias organizadas en cinco pilares. Los países, de acuerdo con sus propios contextos y desafíos, pueden tenerlos en cuenta cuando formulan objetivos.

Cinco pilares:

- Fortalecimiento institucional.
- Medidas de prevención, tratamiento y apoyo en la recuperación.
- Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas y para abordar sus causas y consecuencias.
- Investigación, información, monitoreo y evaluación.
- Cooperación internacional.

Por ejemplo, si una meta es aumentar el acceso al tratamiento, un objetivo podría ser *introducir un programa de subsidios para el tratamiento mediante el cual los consumidores de drogas con problemas dispongan de los recursos para pagar los servicios de tratamiento*. Un Segundo objetivo podría ser *proporcionar servicios de apoyo para el tratamiento (por ejemplo, transporte, cuidado de niños, etc.)*. Un tercer objetivo podría ser *desarrollar un programa centralizado de admisiones para evaluar y colocar en centros a las personas bajo tratamiento*.

Si otra meta es reducir la reincidencia, un objetivo podría ser *ampliar el uso de programas de desvío basados en la evidencia como los tribunales de drogas*.

Recuerde utilizar tantos objetivos como sean necesarios para respaldar cada meta. De igual modo, recuerde que los objetivos deberán explicar lo que la meta procura alcanzar y la forma de conseguirlo.

Cuando redacte objetivos, empiece con un verbo, por ejemplo:

- Establecer y/o actualizar programas basados en la evidencia en las áreas de intervención temprana, tratamiento e integración social.
- Desarrollar (o fortalecer) las evaluaciones de la situación a fin de identificar las necesidades específicas, riesgos y factores de protección para cada grupo de población objetivo de los programas de prevención de drogas.
- Definir e implementar acciones coordinadas entre las entidades nacionales y regionales a fin de desmantelas los grupos de delincuencia organizada que participan en el tráfico de drogas y delitos conexos.
- Mejorar las capacidades internas para detectar y analizar nuevas sustancias psicoactivas poniendo recursos y herramientas a la disposición de las personas competentes en esta área.

Ejemplo de un marco de planificación estratégica



Diga

Veamos ahora este ejemplo de estrategia. Muestra un marco de planificación estratégica que abarca desde la declaración de visión hasta los objetivos. La plantilla completa del marco se presenta simplemente a modo de ejemplo, ya que cada país puede completarla con sus datos pertinentes cuando formule su estrategia específica. Observen que a medida que pasamos de la parte superior a la inferior, cada capa respalda la anterior explicando cómo funcionará la estrategia.

La declaración de **visión** dice, “*Una nación libre de drogas.*” La entidad responsable de abordar el problema de las drogas, como se expresa en su declaración de **misión** tiene la intención de “*reducir el uso de drogas y sus consecuencias*” con el fin de lograr su visión. ¿Qué planifica hacer la entidad para cumplir con su misión? La respuesta a esta pregunta se define con metas. Por ejemplo, vea la **Meta 1** “*Mejorar la salud física y mental y el bienestar de los ciudadanos a través de enfoques sistémicos multidisciplinarios para la prevención, tratamiento, rehabilitación e integración social*” (meta de reducción de la demanda). Se han establecido varios **objetivos** específicos con el fin de alcanzar esta meta 1. Léalos.

[Lea ejemplos para otras áreas en naranja.](#)



MÓDULO 3

Formulación de la Estrategia
Nacional sobre Drogas- Parte II

Actividad de grupo:

1. Cada grupo propondrá cinco metas en base a los 5 pilares del Plan de Acción Hemiférico sobre Drogas de la CICAD.
2. Luego, cada grupo propondrá tres objetivos para cada una de las metas.

Después de que cada grupo haya desarrollado sus metas y objetivos, se reunirán y discutirán.



16

Instrucciones para el capacitador/a; Vamos a trabajar en grupos. Recuerde que los grupos se establecieron al principio de la formación.

Explique que cada grupo debe pensar en una meta por área y tres objetivos por meta. Tendrán 20 minutos para hacer esta actividad. Después de eso, cada grupo leerá sus metas y objetivos.

El formador intercambiará opiniones con los participantes cuando proceda.



25 minutos.

Identificación de metas de desempeño para una política de drogas



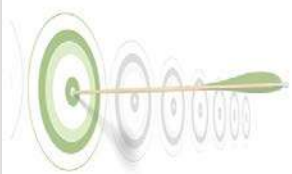
17

Diga

Ya tenemos una idea sobre el marco de planificación estratégica y el desarrollo de la visión, misión, metas y objetivos, por tanto, ahora vamos a pasar al tema de cómo identificar las metas específicas de desempeño para la política sobre drogas.

¿Cómo sabe un país que se han alcanzado las metas establecidas? La respuesta a esta pregunta es mediante el uso de metas (específicas) de desempeño.

Identificación de las metas de desempeño



- Las metas de desempeño son resultados deseados y medibles con los que se puede comparar el desempeño real.
- Todas las estrategias nacionales sobre drogas deben contar con hitos u metas de desempeño deseables para sustentar las metas, que a su vez respalden la misión y la visión de la estrategia.
- La práctica de establecer metas configura una declaración política acerca de cuán lejos la estrategia nacional sobre drogas y el plan de acción correspondiente buscan avanzar para alcanzar resultados, tanto resultados de las políticas como de sus programas.
- Esto forma parte del plan de seguimiento y evaluación ya que proporciona estándares para medir la política.

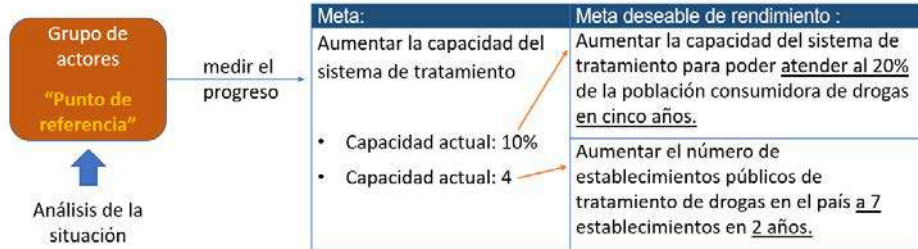
Diga

¿Cómo sabe un país que se han alcanzado las metas que ha establecido? La respuesta a esta pregunta es mediante el uso de metas (específicos) de desempeño.

Lea los puntos y coméntelos:

- Las metas (específicas) de desempeño son los resultados mensurables deseados (es decir, se basan en datos) con los que se puede comparar el verdadero desempeño.
- Todas las estrategias nacionales sobre drogas deben contar con hitos u metas de desempeño deseables para sustentar las metas, que a su vez respalden la misión y la visión de la estrategia.
- La práctica de establecer metas configura una declaración política acerca de cuán lejos la estrategia nacional sobre drogas y el plan de acción correspondiente buscan avanzar para alcanzar resultados, tanto resultados de las políticas como de sus programas.
- Esto es parte del plan de seguimiento y evaluación ya que proporciona normas para comparar la política.

Proceso de desarrollo de metas de desempeño



El proceso de **desarrollar metas (específicas) de desempeño** empieza con un punto de referencia que la comunidad de partes interesadas define cuando se reúne para realizar el diagnóstico o evaluación de la situación. Las metas específicas son generalmente sensibles al tiempo ya que establecen un “indicador” contra el cual se mide el progreso en algún punto en el futuro. El objetivo es además específico ya que establece un hito numérico en relación con el punto de referencia que las partes interesadas identifican.

Por ejemplo, las partes interesadas pueden determinar que el sistema de tratamiento tiene la capacidad para tratar al 10% de la población dependiente de las drogas en un momento determinado. Pueden fijar un objetivo específico que busque incrementar la capacidad del sistema de tratamiento al 20% de la población que consume drogas en un plazo de cinco años. El nivel de detalle establecido por un objetivo específico puede variar, dependiendo de la habilidad del país para documentar la información necesaria para el objetivo en cuestión.

En aquellos lugares en que no se hacen encuestas con frecuencia o no proporcionan estimaciones representativas de la población o de la actividad cubierta por el objetivo específico, el país puede, en último caso, discutir la dirección que le gustaría seguir durante la vigencia de la estrategia. Por ejemplo, si el consumo de marihuana está aumentando, un objetivo específico que busca detener esta tendencia al alza o revertirla por completo es perfectamente aceptable.

Instrucciones para el capacitador/a: En este momento, el formador puede facilitar un debate con los participantes sobre la aplicación práctica de los resultados de las investigaciones, o el uso de datos administrativos para respaldar el establecimiento de objetivos específicos de desempeño. Esto es importante ya que demuestra cuán eficaz puede ser una estrategia cuando su desarrollo está basado en la evidencia.

Por ejemplo, una revisión de los datos nacionales sobre el tratamiento de drogas puede mostrar que, en los tres últimos años, la demanda de tratamiento ha estado aumentando y que los tres centros de tratamiento existentes no tienen la capacidad para atender a la población que recibe tratamiento. Además, puede mostrar que hay una carencia de centros de tratamiento en regiones del país y que se observa un aumento en el número de personas procedentes de esas áreas que procuran tratamiento.

Cuando se elabora el objetivo específico de desempeño, se deberán tener en cuenta estos factores y el objetivo podría ser el siguiente:

Aumentar el número de centros públicos de tratamiento de drogas a 7 durante un período de cinco años y establecer por lo menos 2 centros en las áreas rurales.

Este objetivo es mensurable, específico en el tiempo y está basado en la evidencia. Por tanto, su necesidad está justificada.

Medidas de desempeño

- Todos las metas deben ser medibles.
 - Si no se está logrando el progreso hacia el logro de las metas de rendimiento, esto debería incitar al evaluador a comprender qué salió mal y qué acción correctiva se debe tomar.
- 
- La evaluación del desempeño general de la estrategia debe ser continua; y no solo al final del periodo de tiempo de la Estrategia.
 - La presentación de informes debe ser transparente para garantizar la rendición de cuentas.
 - Utilice INDICADORES para determinar si se está logrando el objetivo final.



Después de desarrollar las metas específicas de desempeño es esencial pasar a desarrollar los **indicadores de desempeño**, que son los datos, variables y acontecimientos que se utilizan para hacer un seguimiento del progreso hacia el logro de las metas (específicas o de desempeño). Estos indicadores de desempeño se utilizan para informar a las partes interesadas si los objetivos de la política se están alcanzando. Hay muchos tipos de indicadores: insumos/productos, resultados, indicadores de impacto, así como indicadores de hitos —que definen acontecimientos que las partes interesadas consideran críticos para la estrategia nacional sobre drogas—tales como el desarrollo de una encuesta nacional sobre la prevalencia del uso de drogas.

Los indicadores de desempeño respaldan el seguimiento continuado de la implementación de la estrategia sobre drogas y apoyan el proceso de evaluación al largo de la misma.

Es importante señalar que las partes interesadas encargadas de identificar los indicadores de desempeño lo hagan solo después de que se establezcan los objetivos de desempeño. En otras palabras, la disponibilidad de los datos no debe ser determinante de las metas de desempeño. El establecimiento de las metas de desempeño es un proceso basado en políticas/programas (al contrario de los datos). Por lo tanto, la definición de los indicadores de desempeño para los objetivos de desempeño surge una vez que los últimos son identificados. Puede darse el caso de que estos indicadores aún no existan (por ejemplo, una encuesta sobre la prevalencia de drogas), pero deberán desarrollarse posteriormente. Esta cuestión deberá abordarla la comunidad de partes interesadas responsable de identificar y proponer recursos para apoyar la estrategia nacional sobre drogas, que no sólo incluye intervenciones, programas, etc. sino también otras actividades relacionadas con la medición del desempeño, tales como el desarrollo de sistemas de información para respaldar la medición de las metas de desempeño.

Diga

Vamos a aprender en nuestra próxima discusión que los Modelos Lógicos pueden ser herramientas muy útiles para estructurar la evaluación de un programa ya que

normalmente define la teoría del cambio (en el sentido de que define los vínculos causales que se espera que ocurran dentro de un programa) que puede informar al analista o investigador de los resultados previstos de un programa (después de que decida qué medir) y el proceso que conduce a los resultados (qué procesos están en juego que deber ser analizados).



Actividad de grupo:

Usando este formato, use las metas que creó para discutir y crear sus propios indicadores, líneas de base y objetivos.

Metas	Indicator(es)	Línea base (AÑO)	Objetivo (AÑO)	Fuentes/métodos de colección de datos	Parte responsable

Instrucciones para el capacitador/a: Haga que la clase participe en esta actividad.

Dé estas instrucciones a los participantes:

- 1) Recomiende utilizar la siguiente tabla para elaborar los objetivos específicos de desempeño de las metas de la estrategia.
- 2) Explique cada columna de la tabla: metas, indicadores, línea de base, objetivos específicos, etc.
- 3) Después, cada grupo los leerá. El formador intercambiará opiniones con los participantes cuando proceda.



60 minutos.

Módulo 4: Desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción

Módulo 4 Lista preparatoria

- ❑ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ❑ Mire la presentación de la Parte I del Módulo 4 antes de empezar.

Módulo 4 Duración y contenido

Actividad	Tiempo
Metas y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Modelos lógicos	60 minutos
• Actividad de grupo	60 minutos
Plan de Acción	60 minutos
• Actividad de grupo	60 minutos
Tiempo total:	245 minutos

Módulo 4 Metas y objetivos de aprendizaje

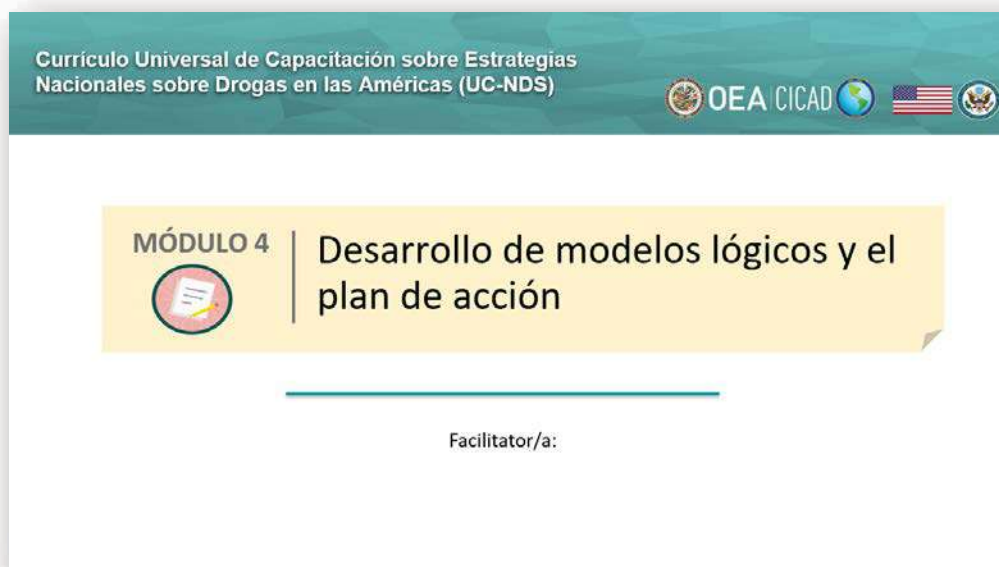
Meta:

- ✓ Explicar el proceso y los elementos clave para el desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción de una política nacional sobre drogas.

Objetivos de Aprendizaje:

- ✓ Aprender a desarrollar modelos lógicos.
- ✓ Entender el propósito y los componentes de un plan de acción.
- ✓ Entender la relación entre la planificación estratégica (modelos lógicos) y el plan de acción.
- ✓ Aprender los elementos clave para la elaboración del plan de acción: actividades, parte responsable, recursos necesarios, y el progreso alcanzado con relación a los criterios de referencia.
- ✓ Ser capaz de formular un plan de acción.

Módulo 4 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

Bienvenido al Modulo 4.

Una vez terminada la estrategia o la planificación estratégica, el próximo paso es definir una hoja de ruta con acciones específicas y los recursos necesarios para implementar la estrategia. En ese sentido, en este módulo, trabajaremos juntos hacia la definición de modelos lógicos y el plan de acción.

Meta:

Explicar el proceso y los elementos clave para el desarrollo de Modelos Lógicos y el Plan de Acción de una Política Nacional sobre Drogas.



2

[Lea](#) la declaración de metas tal y como aparece “**Explicar el proceso y los elementos clave para el desarrollo de modelos lógicos y el plan de acción de una política nacional sobre drogas**”.

Diga

Planificar o trazar un rumbo para una política específica implica el desarrollo de **modelos lógicos**. Generalmente, se considera que un modelo lógico es una guía paso a paso que describe la teoría detrás del porque una política debería funcionar cuando es implementada según lo previsto. En otras palabras, los modelos lógicos deberán entenderse como simples “hojas de ruta” que ofrecen pautas bajo la forma de acciones o procesos utilizados para lograr resultados especificados.

El **plan de acción** se refiere a la etapa de planificación e implementación de una estrategia nacional sobre drogas. Establece todas las intervenciones, programas y actividades, así como las partes responsables y los recursos, que son lógicamente necesarios para alcanzar cada uno de los objetivos de la estrategia.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Aprender a desarrollar Modelos Lógicos.
- ✓ Entender el propósito y los componentes de un Plan de Acción.
- ✓ Entender la relación entre la planificación estratégica (modelos lógicos) y el Plan de Acción.
- ✓ Aprender los elementos clave para la elaboración del Plan de Acción: actividades, parte responsable, recursos necesarios, y el progreso alcanzado con relación a los criterios de referencia.
- ✓ Ser capaz de formular un Plan de Acción.



3

Lea los objetivos de aprendizaje tal y como aparecen:

- ✓ Aprender a desarrollar modelos lógicos.
- ✓ Entender el propósito y los componentes de un plan de acción.
- ✓ Entender la relación entre la planificación estratégica (modelos lógicos) y el plan de acción.
- ✓ Aprender los elementos clave para la elaboración del plan de acción: actividades, parte responsable, recursos necesarios, y el progreso alcanzado con relación a los criterios de referencia.
- ✓ Ser capaz de formular un plan de acción.

Diga

Al finalizar este módulo, será capaz de definir modelos lógicos y planes de acción.

Modelos lógicos



4

Diga

Empecemos explicando los modelos lógicos y su relación con la implementación de la estrategia.

Modelos lógicos

- Planificar una línea de acción, como dirigir un programa o intervención, o trazar un rumbo para una política específica generalmente requiere algún tipo de modelo lógico.
- Los modelos lógicos pueden ser considerados como guías paso a paso que describen la teoría detrás del porque una política debería funcionar cuando es implementada según lo previsto.
- Puede verse como una serie de relaciones "y entonces" que, si se implementan según lo previsto conducen al resultado final deseado.
- Los modelos lógicos se pueden utilizar para guiar la planificación y evaluación de programas y para comunicar el impacto a los financiadores y otras audiencias clave.

El desarrollo de modelos lógicos comienza con tres simples preguntas:

- 1 ¿Qué pretende conseguir?
- 2 ¿Por qué quiere hacerlo?
- 3 ¿Cómo quiere conseguirlo?

Explique: Los **Modelos Lógicos** han existido de una forma u otra durante muchos años.

Planificar una línea de acción, como dirigir un programa o intervención, o trazar un rumbo para una política específica generalmente requiere algún tipo de modelo lógico.

Los modelos lógicos pueden ser considerados como guías paso a paso que describen la teoría detrás del porque una política debería funcionar cuando es implementada según lo previsto.

Los modelos lógicos son útiles para muchas etapas del proceso de formulación de políticas, incluyendo el diseño y mejora de programas, la planificación estratégica y operativa, y el seguimiento y evaluación.

Diga

El modelo lógico es como el retrato de un programa que demuestra lo que un programa hará, como consigue hacerlo, y qué es lo que se debe lograr.

Lea: El desarrollo de modelos lógicos empieza con tres preguntas simples:

- 1) ¿Qué estamos tratando de lograr?
- 2) ¿Por qué queremos lograr esto?
- 3) ¿Cómo queremos lograrlo?

Diga

¿Quién debería desarrollar un modelo lógico?

Un modelo lógico deberá ser desarrollado por las personas encargadas de formular políticas en estrecha colaboración con el personal del programa y cualquier contraparte del gobierno o de una ONG que estén diseñando el programa y tienen un buen conocimiento y clara comprensión de las metas y objetivos de la política.

Marco del modelo lógico

El modelo lógico explica cómo se va a resolver un problema. Los elementos básicos de un modelo lógico incluyen una declaración del problema o necesidad, así como insumos, actividades y resultados.



Diga

Todo modelo lógico empieza con un problema específico que las partes interesadas han considerado que es una prioridad de acuerdo con su evaluación de la situación. **El modelo lógico explica cómo se va a solucionar este problema.** Los elementos básicos de un modelo lógico incluyen una declaración del problema, así como insumos, actividades, productos y resultados de la implementación.

Explique el gráfico: Este gráfico en la diapositiva ilustra un ejemplo muy claro de un modelo lógico. El problema abordado aquí es como aliviar el dolor de cabeza. La forma más fácil de desarrollar un modelo lógico es revertir el orden habitual, indicando primero el resultado deseado y luego trabajando hacia atrás hasta llegar a los insumos. De este modo, podemos reflexionar sobre lo que es necesario hacer, en lugar de que se está haciendo—lo cual puede ocurrir si los insumos son el punto de partida. En este ejemplo, el resultado deseado es “encontrarse mejor”. Teniendo esto en cuenta, el desafío es determinar cuál es la mejor forma—es decir, según la evidencia disponible—para aliviar un dolor de cabeza. Aquí la solución requiere que el individuo tome medicina. Por lo tanto, obtener medicina es el insumo.

Explique

El desarrollo de un Modelo Lógico incluye cinco pasos:

1. Pensar en la meta que se pretende alcanzar (Resultado).
2. Describir la intervención o acciones (Actividad).
3. Trazar el camino hacia el cambio que conectará la intervención con la meta (Insumo).
4. A medida que se avanza en las condiciones existentes, identificar los supuestos (cómo y por qué) que conectan los diferentes niveles de la teoría (Teoría del Cambio).
5. Pensar en los desafíos y obstáculos que pueden dificultar el éxito del modelo lógico (Factores Externos).

Al igual que la ilustración en la diapositiva, el problema ha sido definido (un dolor de cabeza), la meta y el resultado deseado ha sido definidos (encontrarse mejor). Ahora, la tarea es formular una estrategia que conduzca al resultado deseado y elimine el problema. En resumen, esto es lo que hace un modelo lógico.

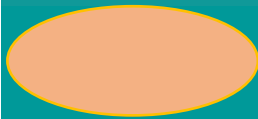
```

graph TD
    P1([Problema que está siendo abordado]) --> I([Insumos])
    P2([Problema que está siendo resuelto]) --> R([Resultados])
    I --> P([Productos])
    P --> R
    I --> Inv[Inversión en el programa]
    Inv --> Act[Actividades]
    Act --> Part[Participación]
    Part --> R
    R --> CP[Corto plazo]
    R --> MP[Mediano plazo]
    R --> LP[Largo plazo]
    Inv --> Q1[¿Qué invertimos?]
    Act --> Q2[¿Qué hacemos?]
    Part --> Q3[¿A quiénes llegamos?]
    CP --> Q4[¿Qué resultados alcanzamos?]
    MP --> Q4
    LP --> Q4
  
```

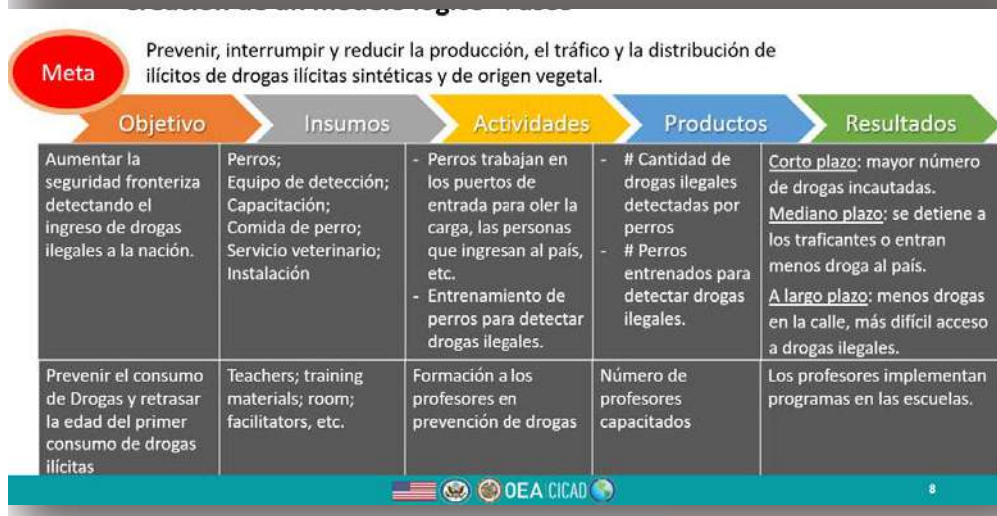
- . ¿Cuál es la viabilidad de las acciones o actividades propuestas? Por ejemplo, ¿son culturalmente viables, dados los valores y el contexto social y cultural de la comunidad; son políticamente viables, dada la estructura de poder existente; son administrativamente viables dada la estructura existente de organizaciones pertinentes; son técnicamente viables, dada la capacidad del personal y los recursos del programa.

nente, a la derecha, tenemos los resultados, los cuales son obviamente una solución del problema presentado. En el proceso de solucionar el problema—es decir, lograr resultados—las metas del programa, procesos, y resultados deben ser mensurables utilizando indicadores de desempeño.

identifique un problema y entable un debate sobre los elementos básicos necesarios para una solución.



5 minutos



modelos lógicos se pueden leer de izquierda a derecha o de derecha a izquierda. La opción de derecha a izquierda muestra qué insumos son necesarios para abordar un problema, los productos ocurren cuando se utilizan los insumos y qué resultados se esperan. Observamos que en ambos insumos puede potencialmente fomentar la defensa del estado actual. Para reinventarnos allá y abrir la mente resulta útil cambiar el orden ya que centramos nuestra atención en el resultado final que queremos lograr. Si empezamos con el estado final u objetivo esperado, podemos hacernos la pregunta “¿qué es necesario hacer?” en vez de “¿qué se necesita?”

Pasos para el desarrollo de modelos lógicos:

- 1.) **Escoja una meta y uno de sus objetivos:** recuerde que cada objetivo tiene su propio modelo lógico que intentará solucionar el problema.

Meta → Prevenir, interrumpir y reducir la producción, tráfico y distribución ilícita de drogas basadas en plantas y drogas sintéticas.

Objetivo Incrementar la seguridad fronteriza para evitar la entrada de drogas ilegales



¿Qué tienes y qué necesitas?

- 2.) **Escriba los insumos:** Estos constituyen los siguientes tipos de artículos: *personal; financiación; voluntarios; investigación; materiales; equipo; tecnología o software especiales; socios; políticas, leyes o reglamentos.*

Insumos podrían ser “perros caninos entrenados para detectar drogas ilícitas; equipo de detección; personal; capacitación; etc.”



¿Qué está pasando? o ¿Qué tipo de actividades son necesarias?

3) Escriba actividades/acciones: Estos son el resultado *directo* de la acción de los insumos.

Una **Actividad o Acción** asociada con el insumo podría ser “el uso de perros en los puertos de entrada para olfatear mercancía, personas que entran al país y así sucesivamente”.



¿Cuáles son los resultados tangibles de nuestras actividades?

4) Escriba productos: Los productos son el resultado inmediato de las actividades llevadas a cabo por las partes interesadas. En otras palabras, pueden ser considerados como los resultados obtenidos directamente por la actividad. Para usar el ejemplo anterior, un producto de poner perros que olfateen droga en los puertos de entrada sería la detección de drogas ilícitas.

Producto de la actividad probablemente se definiría como “cantidad de drogas ilícitas detectadas por los perros”.



¿Qué cambios estamos esperando obtener a corto plazo?

¿Cuál es la siguiente serie de cambios que esperamos?

¿Qué cambios esperamos ver con el paso del tiempo?

5) Escriba resultados:

Corto Plazo → Algo que se ha aprendido o experimentado rápidamente.

Medio Plazo → Acción tomada.

Largo Plazo → Condiciones cambian en condiciones más amplias.

Un ejemplo de resultado podría ser:

Corto plazo: Mayor cantidad de drogas incautadas.

Medio plazo: Traficantes fueron arrestados, o menos drogas entraron al país.

Largo plazo: Menos drogas en la calle, acceso más difícil a las drogas ilícitas.

Explique brevemente el segundo ejemplo de Modelo Lógico sobre reducción de la demanda.

Diga que en las siguientes diapositivas se proporcionarán más ejemplos.

- Su modelo lógico debería estar escrito de manera que alguien que no conozca su programa pueda entenderlo.
- La teoría del cambio ayuda en la construcción del modelo lógico tal y como será ilustrado en esta y las siguientes diapositivas.

Terminología del modelo lógico

¿Qué tienes y qué necesitas?	¿Qué está pasando?	¿Cuáles son los resultados tangibles de nuestras actividades?	¿Qué cambios esperamos a corto plazo?	¿Cuáles son los próximos cambios que esperamos?	¿Qué cambios esperamos ver con el tiempo?
Insumos	Actividades	Productos	Resultados		
			A corto plazo	A medio plazo	A largo plazo
- Capacitador - Equipo - Instalación - Base de investigación - Capacitación - Curriculo ...	- Capacitar, enseñar, educar - Prestar servicios - Desarrollar productos/recursos - Establecer redes con otros - Crear asociaciones - Evaluar - Facilitar el acceso - Trabajar con los medios de	- Participantes en el programa - Clientes - Usuarios - Comunidades - Poblaciones especiales - Agencias/Ministerios - Responsables de la toma de decisiones (políticas y programas)	Cambios en: - Sensibilización - Conocimiento - Actitudes - Habilidades - Opinión - Aspiraciones - Motivación - Intención de comportamiento	Cambios en: - Comportamiento - Toma de decisiones - Políticas - Acción social	Cambios en: - Condiciones - Ámbito social (bienestar) - Salud - Ámbito económico - Ámbito cívico - Medio ambiente

Lea las preguntas y vincúlelas a la terminología: ¿Qué tienes y qué necesitas?

INSUMOS– se refiere a un formador, el equipamiento necesario, una instalación donde tratar el consumo problemático de drogas, etc.

ACTIVIDADES– se refiere a reuniones, capacitaciones, programas, campañas, ... [...]

Respecto a los resultados, los resultados a corto plazo se refieren a “aprender algo”: los cambios en la conciencia, conocimiento, habilidades, actitudes, opiniones, motivación, o intención.

Los resultados a medio plazo se refieren a “acciones tomadas”: cambios en comportamiento o toma de decisiones. Los resultados a largo plazo son “condiciones adquiridas”: cambios en condiciones sociales, económicas, cívicas, o medioambientales (por ejemplo, mayor seguridad comunitaria). Cuando se mira hacia delante, de los resultados a corto plazo hacia resultados de medio o largo plazo, un buen enfoque es preguntar, “Entonces, ¿ahora qué?” En nuestro ejemplo, hemos incautado drogas. Entonces, ¿ahora qué? La respuesta podría ser que menos drogas entraron al país o que los traficantes fueron arrestados.

A largo plazo esto significa que habrá menos drogas en la calle, lo que podría obstaculizar el acceso de las personas a las drogas. Cuando llegamos al resultado de largo plazo, esta pregunta de “Entonces, ¿ahora qué?” nos conduce al resultado final asociado con la meta o solución al problema planteado.

Ventajas/limitaciones de los modelos lógicos

Ventajas:

- Fácil de usar: formato simple, lógico y secuencial.
- Crea una comprensión común de los objetivos, los procesos y las expectativas de los recursos: le permite compartir ideas, identificar suposiciones, crear su equipo y comunicarse fácilmente.
- Le ayuda a diseñar su servicio y mejorar e identificar problemas que son críticos para lograr resultados y para identificar lo que ya no es relevante para su objetivo.
- Puede explicar la relevancia de un servicio en la organización o comunidad.
- Mide y evalúa los bits importantes por lo que admite la recopilación de datos.

Limitaciones:

- Representar intención
- Se espera que estén basados en evidencia
- Centrarse en los resultados esperados
- Expresa atribución causal
- No soluciona:
¿Estamos haciendo lo correcto?

Lea las ventajas y coméntelas:

- Fácil de usar – formato simple, lógico y secuencial.
- Construye un entendimiento común de las metas, procesos, y expectativas para los recursos – le permite compartir ideas con facilidad, identificar supuestos, construir su equipo y comunicar.
- Le ayuda a diseñar su acción/servicio y mejorar e identificar cuestiones que son esenciales para lograr resultados y para identificar lo que ya no es relevante para su meta.
- Puede explicar la relevancia de una acción/servicio en una organización o centro.
- Mide y evalúa las partes importantes, así que respalda la recopilación de datos.

Lea las limitaciones y coméntelas:

- **Representa intenciones:** Los modelos lógicos representan intenciones, no necesariamente la realidad – en otras palabras, demuestran la conexión entre el trabajo que ha planificado y el que desea lograr. Los modelos lógicos son comúnmente desarrollados durante la planificación del programa, aunque se pueden cambiar mientras el programa evoluciona.
- **Se espera que esté basado en la evidencia:** Los modelos lógicos contribuyen a la práctica basada en la evidencia. Un modelo lógico ayuda a establecer un entendimiento compartido sobre los recursos que están disponibles, las actividades y cambios que ocurrirán, lo que estas actividades y cambios producirán, y cuáles serán los impactos previstos de la iniciativa a largo plazo.
- **Se centra en los resultados previstos:** Los modelos lógicos conectan su trabajo a sus resultados previstos. Los resultados son necesarios para demostrar el éxito de un programa.

Un modelo lógico se centra en los resultados previstos, en lugar de los resultados imprevistos o inesperados. No aborda las preguntas: “¿estamos haciendo lo correcto?” “¿deberíamos seguir adelante con este programa?”

*Basado en un momento estático en el tiempo –debe ser revisado mientras el programa evoluciona.

- **Expresa atribución causal:** Múltiples factores influyen el proceso y los resultados. Se hace cada vez más difícil de medir y asignar atribución o causalidad a medida que el plazo de tiempo se extiende.
- **No aborda lo siguiente:** ¿Estamos haciendo lo correcto? La evaluación de la situación ya responde a esta pregunta. Si se hizo una evaluación de la situación, es muy probable que esté haciendo lo correcto. Pero si no se hizo, y la selección del programa es una reacción precipitada a un problema aparente (que es evaluado incorrectamente), entonces es muy probable que no esté haciendo lo correcto.

Construcción de modelos lógicos

Teoría del cambio: Una teoría del cambio une los componentes del programa. La **teoría del cambio es la cadena de evidencia**, generalmente basada en la investigación, que explica cómo y por qué una intervención específica que se puede adoptar funcionará para lograr el cambio deseado.

Es muy útil delinear la teoría del cambio o el conjunto de relaciones a medida que comienza a articular su modelo lógico. Si lo hace, le permitirá definir mejor las actividades y los productos reales de su trabajo, así como los resultados medibles que espera lograr.

A medida que avanza por las condiciones previas, identifique los supuestos (cómo y por qué) que conectan los diferentes niveles de la teoría.



La Teoría del cambio es, en esencia, una descripción y una ilustración exhaustiva de cómo y por qué se espera que se produzca un cambio deseado en un contexto determinado.

Lea y explique el contenido:

La Teoría del Cambio es lo que conecta los componentes de un programa entre sí. Es la cadena de evidencia, generalmente basada en la investigación, que explica cómo y por qué funciona una intervención, actividad, o práctica específica que se puede poner a prueba. Resulta muy útil diagramar la “teoría del cambio” o conjunto de relaciones, mientras se comienza a articular el modelo lógico. Hacerlo permitirá definir con claridad las actividades actuales y los productos de su trabajo como así también los resultados mensurables que se desean lograr. Adicionalmente, cuando revisamos las condiciones existentes para alcanzar las metas del programa, se deberán identificar los supuestos (cómo y por qué) que conectan los diferentes niveles de la teoría del cambio.

Está enfocado en diseñar lo que se describe como el “vacío intermedio” entre lo que un programa o iniciativa de cambio hace (sus actividades o intervenciones) y como estos nos llevan al logro de las metas deseadas.

Esto lo hace, primeramente, identificando las metas deseadas a largo plazo y luego trabaja a partir de ellas para identificar todas las condiciones (resultados) que deben estar en su lugar (y como se relacionan entre uno y otro causalmente) para que las metas ocurran. Estas están todas identificadas en un marco de resultados.

Teoría de cambio



Tenga en cuenta las siguientes viñetas a la hora de elaborar una teoría de cambio:

- **Cambios:** ¿Qué hay que hacer para pasar del problema actual a la consecución de las metas y objetivos del programa?
- **Hipótesis:** Declaraciones generales sobre cómo cree que se producirá el cambio para resolver el problema. Pueden formularse como afirmaciones del tipo "Si ____, entonces ____ porque ____" para vincular las condiciones existentes y los cambios deseados.
- **Fuente/evidencia:** Cualquier fuente o evidencia que apoye estas teorías. Esto podría incluir el análisis de la investigación, incluidas las evaluaciones anteriores de la intervención, así como las pruebas anecdóticas obtenidas a través de las conversaciones con las partes interesadas, las aportaciones de los beneficiarios de la intervención o los participantes.

Explique: Es importante utilizar pruebas sólidas para guiar la teoría de cambio propuesta.

La base para desarrollar un modelo de cambio es conocer bien el problema y establecer una meta viable.

Considere los siguientes factores cuando desarrolle una teoría del cambio:

- **Cambios:** lo que debe ocurrir para pasar del problema existente al logro de los objetivos del programa.
- **Hipótesis:** afirmaciones generales sobre como el cambio solucionará el problema. Estas pueden ser escritas como declaraciones del tipo "Si ____, entonces ____ porque ____" para enlazar las condiciones existentes con los cambios deseados.
- **Fuente/Evidencia:** cualquier fuente o evidencia que respalde estas teorías. Esto podría incluir revisión de investigaciones, incluidas evaluaciones de programas anteriores, evidencia anecdótica obtenida en intercambios de opiniones con las partes interesadas, o insumo de participantes o beneficiarios del programa.

Examinar estos factores permite al equipo del programa/intervención resumir la razón por la cual se espera que ocurran los cambios particulares descritos y previstos, de acuerdo con la evidencia disponible y la consideración de otros posibles resultados. Ambos el modelo lógico y la teoría del cambio deberán ser revisados con regularidad para determinar si deben ser modificados a medida que surja nueva información disponible.

La teoría del cambio deberá estar basada en la evidencia, lo cual significa que se ha demostrado que tiene éxito a través de investigaciones y que produce consistentemente patrones positivos de resultados. La evidencia de eficacia necesaria para intervenciones altamente discretas es diferente de la que se precisa para la selección de programas. La evidencia para un programa/intervención comunitario complejo, interactivo y en constante evolución, debe tener las siguientes características para ser creíble y convincente:

- Se basa en una teoría sólida que tiene evidencia validada;

- Tiene una acumulación de evidencia empírica demostrando ser eficaz en iniciativas similares o relacionadas;
- Goza de consenso entre expertos informados, basado en una combinación de teoría, investigación, y experiencia práctica; y
- Demuestra resultados positivos en programas basados en la evidencia que han sido reproducidos en diferentes entornos.

Ejemplo de construcción de un modelo lógico

Meta: Mejorar la capacidad de las partes interesadas para desarrollar una estrategia nacional sobre drogas

Objetivo: Formar a las partes interesadas en la elaboración y utilización de modelos lógicos para estructurar y orientar las acciones que favorezcan el éxito de la estrategia.

Insumos	Actividades	Productos	Resultados		
Capacitadores Equipo Instalación Currículo de capacitación	Contratar a capacitadores experimentados Selección de los responsables políticos y otros profesionales de la estrategia en materia de drogas que participarán en la capacitación Localizar el espacio adecuado para llevar a cabo la capacitación Desarrollar materiales de capacitación y un programa de capacitación	Formadores identificados Participantes seleccionados Sala de reuniones en la sede central 3 días de formación Actividades y ejercicios	A corto plazo Mayor conocimiento de los modelos lógicos Mayor confianza en el uso de modelos lógicos Mayor capacidad para crear modelos lógicos Comprensión común de los modelos lógicos	A medio plazo Crear modelos lógicos significativos Utilizar modelos lógicos en la implementación del Plan Nacional	A largo plazo Desarrollar un plan nacional de control de drogas equilibrado y lógico Utilizar el Plan Nacional para tomar decisiones sobre los recursos Utilizar los metas de desempeño para seguir el progreso del Plan



Para terminar con los modelos lógicos, ofrecemos un ejemplo que puede informar y servir como guía para dar forma a su modelo lógico. Dado que el propósito de este módulo es proporcionar formación práctica en el desarrollo de modelos lógicos, el ejemplo de modelo lógico que puede observar en la diapositiva es precisamente sobre ese mismo tema.

Para elaborar este modelo lógico nuestra primera consideración es la meta. En este ejemplo, definimos la **meta** como “la mejora de la habilidad de las partes interesadas para desarrollar una estrategia nacional sobre drogas equilibrada.” Un **objetivo** para alcanzar esta meta es “capacitar a las partes interesadas en el desarrollo y utilización de modelos lógicos con el fin de estructurar y guiar acciones para lograr el éxito de la estrategia.”

La tabla en la diapositiva nos presenta un modelo lógico que explica las expectativas y el proceso de una sesión de formación técnica en el desarrollo de modelos lógicos. Empezamos construyendo el modelo de izquierda a derecha, pero hay ventajas en hacerlo de derecha a izquierda, las cuales revisaremos abajo.

El desarrollo de un modelo lógico empieza con los **insumos**. Recordemos el consejo útil de preguntar “¿entonces, ahora qué?” para facilitar el proceso.

Como hemos indicado, es este ejemplo el objetivo es llevar a cabo una formación en modelos lógicos para mejorar la capacidad de las partes interesadas para formular una estrategia nacional sobre drogas equilibrada. Los insumos identificados son:

- 1) Un formador;
- 2) Equipo, como proyectores, ordenadores, etc.;
- 3) Un centro o espacio;
- 4) Una base de conocimientos para asegurar que la formación está basada en la evidencia;
- 5) Un currículum de formación.

En este momento podemos preguntar, “¿entonces, ahora qué?” Esto inicia la fase de **actividades**. Las actividades en este caso incluyen:

- 1) Contratar formadores con experiencia,
- 2) Encontrar el espacio apropiado para llevar a cabo la formación, y
- 3) Selección de los participantes entre personas encargadas de la formulación de políticas y otros profesionales responsables de la estrategia sobre drogas.

Una vez estas actividades se hayan llevado a buen término, ¿qué viene después? ¿Qué producen estas actividades? Producen **productos**. En este ejemplo, los productos son:

- 1) Formación de 3 días con instrucción interactiva, ejercicios grupales, y sesiones de intercambio de preguntas y respuestas sobre modelos lógicos.
- 2) Grupo de participantes y formadores seleccionados.
- 3) Sala de reuniones en las oficinas centrales.

Entonces, ¿a qué más conducen estas actividades? Primero, nos llevan a **resultados de corto plazo** o tempranos. En este ejemplo, estos resultados incluyen: los participantes tienen más conocimientos sobre modelos lógicos y una mayor confianza y capacidad para usarlos. Además, comparten estos conocimientos entre ellos.

Entonces, ¿Qué consecuencias tendrán estos resultados de corto plazo? El **resultado a largo plazo** es que los participantes pueden desarrollar, y desarrollarán, modelos lógicos útiles que respaldarán las metas de la estrategia nacional sobre drogas.

Como se ha mencionado con anterioridad, nos puede interesar construir el modelo de derecha a izquierda. El problema o meta es la misma, es decir, ayudar a las partes interesadas a elaborar una política nacional sobre drogas que sea equilibrada e integral. Nuestro objetivo para lograr esto es formar a las partes interesadas en el uso de modelos lógicos. Cuando se construye el modelo lógico de esta manera al revés—**de derecha a izquierda—un consejo útil es que, en vez de preguntar, “¿Entonces, ahora qué?” preguntamos, “¿Cómo logramos esto?”**

Empezamos el proceso con esta pregunta en mente. La declaración del problema nos da nuestro resultado de largo plazo: partes interesadas que pueden utilizar, y utilizan, modelos lógicos para elaborar una estrategia nacional sobre drogas equilibrada e integral.

- ¿Cómo logramos esto? — Necesitamos partes interesadas que están capacitadas y entienden plenamente el proceso para desarrollar modelos lógicos.
- ¿Cómo ocurre esto? — Las partes interesadas adquieren conocimientos sobre cómo funcionan los modelos lógicos.
- ¿Cómo ocurre eso? — Como dispone la sección “producto”, se lleva a cabo una formación de 3 días como se describe arriba.
- ¿Cómo logramos este producto? Gracias a las actividades de organizar e implementar la oportunidad de formación, que surgen de los insumos.

Ejemplo de modelo lógico

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Meta: Reducir la dependencia a las sustancias entre los infractores que se encuentran en un centro residencial.

Objetivo: Proporcionar servicios de tratamiento a todos los infractores con un trastorno por consumo de sustancias diagnosticado mientras están encarcelados.

Insumos	Actividades	Productos	Resultados		
Personal penitenciario. Personal del programa de tratamiento. Programa de tratamiento (menú de servicios). Funcionario médico. Instrumento válido de evaluación de riesgos/necesidades. Espacio dedicado a la comunidad terapéutica. Junta consultiva institucional.	Desarrollar un entorno de comunidad terapéutica para el tratamiento del abuso de sustancias. Identificar a los infractores que necesitan tratamiento utilizando herramientas de evaluación de riesgo/necesidad. Desarrollar un plan de tratamiento que responda al riesgo/necesidades del individuo para incluir la posibilidad de un tratamiento asistido con medicamentos. Identificar instructores de recuperación pares. Proporcionar servicios de tratamiento identificados a través de la evaluación de las necesidades de riesgo. Coordinar con los servicios comunitarios de atención posterior para la integración de los delincuentes.	Número de participantes inscritos admitidos. Número de participantes con planes de tratamiento individualizados. Nivel de riesgo/necesidad de los participantes. Tiempo en el programa de cada participante. Número de participantes que abandonan.	A corto plazo % de participantes expulsados del programa por incumplimiento. % de pruebas de drogas "sucias". % de participantes con infracciones en el programa. % de participantes que permanecen en el programa.	A medio plazo % de participantes que completan el programa. Tiempo medio de permanencia en el programa. % de participantes en programas de reinserción vinculados a servicios comunitarios. % de participantes que vuelven a ser detenidos en el plazo de 1 año.	A largo plazo % de participantes que vuelven a ser detenidos en un plazo de 3 años. % de antiguos participantes que siguen sin consumir drogas después de 1 año. % de antiguos participantes que informan de cambios positivos en el funcionamiento social 1 año después de la liberación.
Datos		Teoría de cambio: Si las instituciones penitenciarias identifican las necesidades de los reclusos con un trastorno por consumo de sustancias y elaboran planes de tratamiento individualizados para atender esas necesidades, crean comunidades terapéuticas en las instituciones para ofrecer tratamiento; incorporan actividades de planificación de la reincorporación a los programas de tratamiento y ofrecen a los delincuentes un tratamiento basado en la comunidad y otros servicios amplios de asistencia posterior. Los delincuentes estarán mejor preparados para su reincorporación a las comunidades de las que proceden y se reducirá o eliminará su abuso de sustancias, con lo que se reducirá la demanda, el consumo y el tráfico de drogas ilegales.			
Capacidad del programa. Número de personal por tipo. Relación entre el personal y los infractores.	Número de días de servicios prestados a pacientes internos o externos. Tipo de herramientas de evaluación utilizadas.				

Diga

Tenemos un ejemplo diferente de un modelo lógico. La meta, en este caso, es *reducir la dependencia de sustancias entre infractores que están en un centro residencial*, además de uno de los objetivos definidos para la consecución de esta meta. (Recuerde que una meta puede tener más de un objetivo). Para conseguir nuestro objetivo particular de proporcionar servicios de tratamiento mientras encarcelados a todos los infractores que tienen diagnosticado un trastorno por uso de sustancias, tenemos una lista de los insumos requeridos, las actividades planificadas y los productos obtenidos, así como los resultados deseados o previstos.

[Explique la tabla desde los insumos hasta los resultados.](#)

[Explique la sección de datos.](#) Esta sección se refiere a la información o datos que debe recopilar para medir el progreso.

[Lea y explique la teoría del cambio.](#)

Factores externos que pueden dificultar el éxito del modelo lógico pueden hacerse explícitos en el marco. Hay un lugar en la plantilla para identificar las fuentes de información, pero estas cajas en la parte inferior también pueden utilizarse para enumerar factores externos, supuestos subyacentes, y lo que se conoce como la teoría del cambio, un tema que abordaremos abajo. Aunque estas cajas son útiles, son opcionales, sin embargo, el modelo funciona bien incluso sin esta información.



MÓDULO 4
 Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Actividad de grupo:

Utilice la meta y el objetivo que estableció en la actividad anterior para desarrollar su propio modelo lógico.

Meta 1:		Objetivo 1.1:			
Insumos	Actividades	Productos	Resultados		
			A corto plazo	A medio plazo	A largo plazo



15

Instrucciones para el capacitador/a: El objetivo de esta actividad es practicar el desarrollo de Modelos Lógicos. Recuerde que los grupos se crearon al principio de la formación.

Indicaciones a los grupos:

- 1) Busque las metas y sus correspondientes objetivos formulados en las actividades anteriores.
- 2) Utilice la plantilla de modelos lógicos. Incluya la meta y objetivo
- 3) Elabore los modelos lógicos con esta plantilla.



45 minutos.

Una vez hayan terminado, cada grupo los leerá. El formador intercambiará opiniones con los participantes si fuere necesario.

Desarrollo del Plan de Acción



16

Diga

Después de haber aprendido la funcionalidad de un modelo lógico, vamos a hablar de los planes de acción.

Instrucciones para el capacitador/a: Antes de proceder con el contenido de la sesión, puede generar un debate con los participantes para ver qué saben sobre un Plan de Acción para una estrategia sobre drogas y como se desarrolla.



5 minutos

Los planes de acción son esenciales para la implementación de las estrategias nacionales sobre drogas. Describen las actividades o programas de la política que son lógicamente necesarios para lograr resultados, como se define en los indicadores de desempeño. En otras palabras, el plan de acción se basa en la implementación de objetivos estratégicos para cada meta.

Enlace del Modelo Lógico con el Plan de Acción



Un plan de acción **describe las intervenciones programas y actividades** necesarias para lograr las metas de desempeño definidas por el modelo lógico:

- Identificar todas las acciones posibles que se vinculen con los objetivos.
- Habilitar el análisis de beneficios y costos de acciones alternativas o competidoras.
- Proporcionar una hoja de ruta paso a paso según las acciones que hay que tomar.
- Asignar la responsabilidad de las acciones.
- Identificar recursos (apoyar el elemento presupuestario).

17

Diga

Los modelos lógicos fluyen de manera fácil y directa durante la creación de los planes de acción, puesto que los últimos describen las actividades que son lógicamente necesarias para lograr resultados y que han sido definidas por dichos modelos.

Los modelos lógicos son herramientas importantes para el uso de enfoques basados en la evidencia en cada objetivo que respalda una meta y permiten un trabajo excelente cuando se definen los insumos y los procesos basados en la evidencia. Sin embargo, se quedan cortos en lo que respecta a la asignación de responsabilidades a una parte interesada (entidades gubernamentales y no gubernamentales y otras organizaciones) para llevar a cabo tareas específicas. Aquí es donde los planes de acción, los cuales enumeran con detalle todas las tareas que se deben llevar a cabo para cumplir un objetivo, entran en escena. Una vez terminado el modelo lógico, el plan de acción se convierte en el medio para asignar responsabilidades a una persona o a las personas que serán responsables de cumplir las tareas contenidas en el mismo.

Con frecuencia, la diferencia entre un modelo lógico y un plan de acción puede crear confusión. Para poder distinguir los modelos lógicos de los planes de acción, es útil una analogía. Imagínese que somos contratistas y nuestro objetivo es construir una casa. Nuestro plan de construcción es esencialmente el modelo lógico que demuestra todo lo necesario para construir la casa. Se considera que este plan está basado en la evidencia, en tanto que cumple con las directrices y los reglamentos de la industria inmobiliaria y de la construcción. No obstante, el plan de construcción—es decir, el modelo lógico/marco—es insuficiente para completar nuestra tarea. Nuestro trabajo como contratistas es, por lo tanto, identificar y contratar personas especializadas en los distintos trabajos necesarios para construir la casa: la persona de la empresa de cemento que construirá la base; los carpinteros que se encargarán de enmarcar las paredes; los expertos en mampostería que instalarán las paredes de yeso del interior; y los electricistas que instalarán el cableado. Estas tareas individuales, que no están incluidas en el plan de construcción (modelo lógico), se identifican en nuestro plan de acción.

Lea los puntos:

¿Qué nos aporta un plan de acción?

- Identifica todas las acciones posibles que se vinculan con los objetivos.
- Permite análisis de costo-beneficio de acciones alternativas o enfrentadas.
- Ofrece una hoja de ruta paso a paso de las acciones que se deben tomar.
- Asigna responsabilidades a varios agentes para que lleven a cabo acciones.
- Identifica recursos (respalda el elemento del presupuesto).



Plan de Acción para implementar Estrategias sobre Drogas

- ¿Qué programas e intervenciones existentes son críticas para lograr el objetivo?
- ¿Hay programas existentes que se pueden mejorar para que sean más efectivas?
- ¿Hay nuevos actores que podrían ser valiosos o hay nuevos roles en asumir?
- ¿Qué nuevas acciones se deben tomar para alcanzar las metas de rendimiento?



Instrucciones para el capacitador/a: Hagamos este ejercicio:

- 1) Diga a los participantes que agarren un bolígrafo y un papel o que abran una página de Word en sus ordenadores.
- 2) Dibuje la siguiente tabla en una pizarra:

Objetivo	Programas/ intervenciones existentes	Necesidad de mejoras	Nuevos programas/ intervenciones

- 3) Diga a los participantes que elijan sus objetivos.
- 4) Lea las preguntas y conéctelas con la tabla que dibujó.
 - ¿Qué programas/intervenciones existentes son esenciales para lograr el objetivo?
 - ¿Hay programas existentes que puedan ser mejorados para ser más eficaces?
 - ¿Hay nuevas partes interesadas que puedan ser útiles o desempeñar nuevos roles?
 - ¿Qué nuevas acciones deben tomarse para lograr los objetivos de desempeño?
- 5) Diga a los participantes que tienen 15 minutos para completarla.
- 6) Pasados 15 minutos, ceda la palabra para comentarios y discusiones.



15 minutos.

Proceso de elaboración del Plan de Acción

RECUERDE: Los Planes de Acción deben basarse en modelos lógicos

Meta: Mejorar la capacidad de las partes interesadas para desarrollar una estrategia nacional sobre drogas equilibrada.

Objetivo: Capacitar a las partes interesadas sobre cómo desarrollar y utilizar modelos lógicos

Ejemplo de un Modelo Lógico

¿Cómo quiere hacerlo?			¿Qué quiere hacer?		
¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Insumos	Actividades	Productos	Logros/Resultados		
			A corto plazo	A mediano plazo	A largo plazo
¿Qué tienes y qué necesitas?	¿Qué pasa en nuestra organización?	¿Qué son los productos tangibles de nuestro actividades?	¿Qué cambios se espera que ocurran en el corto?	¿Qué cambios queremos ver que ocurran después?	¿Qué cambios esperamos ver A largo plazo

Recuerde: Un modelo lógico es una manera visual y sistemática para presentar y compartir sus conocimientos sobre las relaciones entre los recursos que tiene para ejecutar su programa, las actividades que planea llevar a cabo, y los cambios o resultados que espera conseguir.

El modelo lógico se desarrolla para cada cuestión (problema) que deba abordarse y resume los recursos necesarios para abordar la cuestión (insumo) y las actividades que se deben llevar a cabo, al tiempo que identifica los productos deseados de la intervención junto con los resultados deseados y eventual impacto (cambio).

Explique la tabla como recordatorio antes de pasar a los planes de acción:

- ¿Cómo lo quieres hacer? insumos, actividades, productos.
- ¿Qué quieres hacer? resultados de corto, medio, largo plazo.

Instrucciones para el capacitador/a: Permita a la clase compartir sus conocimientos sobre qué es un modelo lógico antes de proceder.



5 minutos.

Recuerde: Los planes de acción deberán estar basados en modelos lógicos.

Proceso de la elaboración del Plan de Acción

El Modelo Lógico es la base del Plan de Acción. Aquí se demuestra cómo cada una de las categorías del modelo lógico contribuye al desarrollo del Plan de Acción:



Diga

Su estructura fluye desde la izquierda de la plantilla hacia la derecha, parecido a la de un modelo lógico. La familiaridad con el proceso del modelo lógico facilita la comprensión del proceso de planificación de acciones.

Ahora que hemos establecido que es un plan de acción, vamos a examinar los componentes específicos del plan de acción. Los componentes básicos son las actividades, las partes responsables, los recursos necesarios, el progreso logrado en comparación con los criterios de referencia, la fecha de finalización, y las pruebas de mejora.

- Cuando hagamos una lluvia de ideas sobre posibles actividades, nos debemos preguntar, “¿cuáles son las actividades necesarias para llevar a cabo una acción?”
- Cuando hagamos una lluvia de ideas sobre las partes responsables, nos debemos preguntar, “¿quién es responsable de llevar a cabo cada actividad? ¿Quién tiene facultades de supervisión?”
- Cuando pensemos en los recursos necesarios, nos debemos preguntar, “¿qué recursos se necesitarán tanto a nivel interno como externo para completar cada actividad?”
- Para lograr el progreso establecido de acuerdo con los criterios de referencia es importante pensar en, “¿cómo sabemos que se ha progresado en cada acción? Enumerando los hitos, mediciones de actividades, y otros indicadores para cada acción”.
- La fecha de finalización no tiene complicaciones, “¿cuándo está previsto finalizar cada acción?”
- Finalmente, para hacer una lluvia de ideas sobre la evidencia de mejoras debemos considerar el resultado de haber completado cada acción – qué resultado está asociado con la finalización del plan de acción.



Plantilla para el Plan de Acción

MÓDULO 4
Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Meta:

Objetivo:

#	Actividades	Parte responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejoría
	¿Qué actividades se necesitan para implementar la actividad (enumérelas)?	¿Quién es el responsable de llevar a cabo cada actividad? ¿Quién tiene la autoridad de supervisión?	¿Qué recursos se necesitan tanto internos como externos para completar cada actividad?	¿Cuándo espera completar cada paso de la actividad?	¿Qué resultado se asociará con la finalización del plan de acción?
1					
2					
3					
...					

PREGUNTAS



21

Explique la tabla: El primer elemento del plan de acción (columna a la izquierda) es sencillamente el número que se utiliza para diferenciar los pasos específicos necesarios para convertir un elemento del modelo lógico en una forma de lograr el plan.

La primera columna, **“Actividades/Acciones,”** enumera cada acción individual que debe llevarse a cabo para llevar un plan a buen término. Puede haber una o más acciones asociadas a cada elemento en el modelo lógico, pero la mejor práctica requiere que cada uno de dichas acciones se registre por separado, de modo que pueda ser adecuadamente asignada y no se pierda en el proceso de implementación del modelo lógico.

La segunda columna, **“Parte responsable,”** es de suma importancia porque designa la persona a cargo de una acción en particular. La mejor opción es designar a una persona o entidad al frente a fin de garantizar la rendición de cuentas. Las acciones lideradas por comités no son tan eficaces.

Continuando hacia la derecha en la plantilla, nos encontramos con siguiente columna, **“Recursos necesarios (internos y externos).”** Para cada acción identificada en la izquierda, las personas responsables de desarrollar el plan de acción deberán tomarse un tiempo para identificar los recursos necesarios para completar cada actividad. Como se ha indicado, los recursos pueden ser internos—cuya fuente es probable que sea el gobierno—o externos—normalmente de fundaciones o grupos de la comunidad de partes interesadas. Esta columna permite a las partes responsables elaborar un presupuesto para estimar el coste de los recursos, considerando que algunos costes pueden ya estar incorporados en los recursos internos y externos ya existentes. (La estimación de costes se abordará más adelante, y se proporcionará un ejemplo).

Por último, las columnas **“Fecha de finalización”** y **“Evidencia de mejora”** proporcionan información vital para las personas responsables de la estrategia nacional—a saber, la fecha final y el resultado asociado con la finalización de la actividad.

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y
el Plan de Acción

Cronograma de actividades

Meta:

N	Actividades	Indicador de progreso	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
			ene-abr	may-ago	sep-dic	ene-abr	may-ago	sep-dic	ene-abr	may-ago	sep-dic	ene-abr	may-ago	sep-dic	ene-abr	may-ago	sep-dic
Objetivo #:																	
1			x														
2				x													
3											x						
4																	
...																	
Objetivo #:																	
1																	
2																	
3																	
...																	

OEA CIGAD

22

Diga

Esta tabla ayuda a verificar el cumplimiento de las actividades estableciendo un calendario. Proporciona una visión general de todas las actividades en curso durante los 5 años de la política.

Explique las columnas.

Módulo 4 Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción.

Meta:	Objetivo:	Partes Responsables	Recursos necesarios (dinero y estancias)	Fecha de finalización	Evidencia de mejora

Actividades/pasos de acción:

¿Qué actividades son necesarias para implementar los objetivos establecidos?

Hagan una lista de cada actividad que debe ocurrir para un plan exitoso.





23

Diga

Vamos a examinar cada elemento más detalladamente. En la **Columna de Actividades/Acciones**, deberán enumerar cada actividad que debe realizarse para un plan exitoso, incluidos todos los programas, proyectos, reuniones, cursos de capacitación, publicaciones, servicios, etc. en un orden de implementación lógico.

¿Qué actividades/acciones son necesarias para la implementación de los objetivos establecidos?

Enumere cada actividad que deba realizarse para un plan exitoso.

Cuando desarrollamos un plan de acción, una de las primeras cosas a ser evaluada es **Qué programas o intervenciones ya existen que pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos específicos establecidos**. También deberá evaluar si estos programas existentes deben adaptarse de alguna forma para que sean más eficaces. Después de este ejercicio, podrá determinar si hay alguna acción nueva que pueda tomarse para alcanzar sus objetivos específicos.

Diga

En la sección de modelos lógicos, hicimos un ejercicio para identificar programas existentes, programas que requerían mejora, y nuevas intervenciones.

Lea la figura en la derecha y hable sobre los diferentes tipos de actividades: programa, proyecto, formación, reunión, informe, etc.

Algunos programas e intervenciones aún no han alcanzado el nivel de “basado en la evidencia”, pero son considerados prácticas óptimas y prometedoras (o sencillamente prácticas prometedoras). Estos programas e intervenciones han demostrado impactos positivos, pero generalmente no han sido reproducidos en otros entornos. Cuando elija prácticas prometedoras, considere el entorno y el grupo objetivo en el que la práctica prometedora fue implementada, y cómo se compara a su entorno y grupo objetivo.

Méjora:

Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (humanos y materiales)	Fecha de finalización	Evidencia de mejoras

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción



Ejemplos de actividades/pasos de acción:

- Desarrollar e implementar programas, intervenciones, servicios, campañas de sensibilización, etc.;
- Desarrollar y brindar capacitaciones profesionales;
 - Organizar reuniones de coordinación;
- Desarrollar e implementar procedimientos, protocolos, medidas de control, tratamientos, etc.;
- Realizar encuestas (domésticas, escolares o de tratamiento de drogas), analizar datos y difundir los resultados.
 - Establecer acuerdos, MOU, etc.







24

[Lea los ejemplos de actividades /acciones y coméntelos.](#)

México
Objetivo:

Actividades	Partes responsables	Recursos necesarios (interiores y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejoras
1				
2				
3				

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Partes responsables

¿Quién es responsable de realizar cada actividad?

¿Quién tiene la autoridad de supervisión?

- Identificar las personas e instituciones que serán responsables de la ejecución de cada una de las actividades.
- Equilibrar tareas y responsabilidades.

25

Diga

La tercera columna, **“Parte responsable,”** es vital, ya que designa la parte que estará a cargo de una acción en particular. Sea consciente que deberá enumerar solo una parte; tener más de una elimina cualquier responsabilidad en cuanto a la implementación de la actividad.

¿Quién es responsable de llevar a cabo cada actividad?

¿Quién tiene facultades de supervisión?

- Identifique personas e instituciones que serán responsables de la ejecución de cada una de las actividades
 - Equilibrar tareas y responsabilidades

Mito:
Objetivo:

Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de implementación	Evidencia de impacto
1				
2				
3				

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Recursos necesarios:

¿Qué recursos necesitará tanto internos como externos para completar cada actividad?

- Identifique los recursos necesarios para completar cada elemento de actividad.
- Sin los recursos adecuados → la implementación de la política fallará.
 - Los responsables deben administrar los recursos.
- Los recursos internos provienen directamente del gobierno y los recursos externos son de otros actores.



26

Diga

La siguiente columna es, “**Recursos necesarios (internos y externos)**”. Para cada acción identificada a la izquierda, aquellos responsables del desarrollo del plan de acción deberán identificar los recursos necesarios para completar cada una de ellas. Los recursos pueden ser internos o externos. En el primer caso, es muy probable que la fuente sea el gobierno; en segundo, probablemente sea una fundación o un grupo de la comunidad de partes interesadas.

¿Qué recursos se necesitarán tanto a nivel interno como externo para cada acción?

- Identifique los recursos necesarios para completar cada elemento de la actividad.
 - Sin recursos adecuados → la implementación de la política fracasará.
 - Partes responsables deben gestionar los recursos.
- Recursos internos provienen directamente del gobierno y los recursos externos provienen de otros agentes.

Esta columna es esencial porque permite a los responsables de la elaboración de los presupuestos estimar el coste de los recursos, teniendo en cuenta que algunos costes pueden ya estar incluidos en los recursos existentes (tanto internos como externos). Por esta razón, es fundamental incluir expertos en materia de presupuestos en el proceso de planificación estratégica y de planificación de acciones. Estos expertos saben dónde encontrar fondos para poder pagar las acciones identificadas en un plan de acción.

Ahora bien, una pequeña advertencia: no permita que el presupuesto (recursos disponibles) dirija el plan de acción. Las personas con experiencia en materia de presupuestos se apresurarán a recordar a las personas encargadas de planificar acciones que los recursos son limitados, lo cual podría dar lugar a un plan de acción que respalda la eliminación de un objetivo aprobado. Los responsables de planificar acciones deben tener libertad cuando se trata de identificar todos los recursos necesarios para completar la acción, mientras que los responsables de elaborar presupuestos deben decidir lo que es asequible. Conocer el coste total de los recursos necesarios

para una acción es de suma importancia cuando se informa a las personas encargadas de planificar los presupuestos de los recursos necesarios. De hecho, si no se proporcionan los recursos en su totalidad, las personas encargadas de planificar acciones, quienes también son responsables de informar sobre el éxito del plan estratégico, pueden recurrir a ello en caso de que la estrategia fracase a la hora de cumplir con sus objetivos de desempeño. La insuficiencia de fondos para una actividad probablemente conlleve que esta no se cumpla como se esperaba.

Nota:

Objetivo:	Actividades	Partes responsables	Recursos necesarios (humanos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de madurez
1					
2					
3					

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Fecha de finalización:

¿Cuándo espera completar cada paso de la actividad?

Esto permite a los gerentes identificar por qué los cambios esperados están o no están ocurriendo como se esperaba.





27

Diga La siguiente columna, **“Fecha de finalización”**, se explica por sí misma. Esta columna contiene información importante para las personas responsables de la estrategia nacional con el fin de identificar la razón por la cual los cambios esperados en los resultados deseados, como por ejemplo una menor disponibilidad de drogas ilícitas, pueden o no pueden ocurrir. Esta información permite a los responsables de la estrategia tener una referencia para ver qué es lo que no se está llevando a cabo como debería y exigir una mayor responsabilidad a las personas que tienen asignadas las tareas relacionadas con cada objetivo.

¿Cuándo está previsto completar cada acción?

Esto permite a los responsables de la estrategia identificar la razón por la cual los cambios esperados se están o no se están produciendo como se esperaba

Módulo:

Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejora

MÓDULO 4

Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Evidencia de mejora:



¿Qué resultado se asociará con la finalización de la actividad (es decir, el resultado de completar cada paso de acción)?

Utilice los indicadores que establezcan y compárelos con los resultados reales de la actividad.



28

Diga

Finalmente, tenemos la última columna, **“Evidencias de mejora”**, que proporciona información sobre el resultado esperado de una acción que forma parte de un plan de acción en curso. Si el objeto de la acción es proporcionar capacitación y asistencia técnica a la juventud en un programa de prevención, la evidencia de mejora podría ser: “entender los riesgos del uso de drogas ilícitas”. Para obtener esta información, un enfoque sería llevar a cabo un test acerca de los conocimientos de la juventud sobre los peligros del uso de drogas antes y después de la capacitación. Se trata de un indicador sencillo para demostrar que la acción ha producido los resultados esperados.

¿Qué resultado se asociará con la realización de la actividad (es decir, el resultado de completar cada acción)?

- Use los indicadores que estableció y mídalos comparándolos con los resultados verdaderos de la actividad.

Ejemplos de Planes de Acción



29

Diga

Ahora que tenemos un buen conocimiento de los componentes y el razonamiento para formular el plan de acción, miraremos algunos ejemplos de planes de acción.

EJEMPLO 1

Plan de acción para aumentar la cobertura de tratamiento y rehabilitación de drogas



Meta: Mejorar el bienestar físico y general de los ciudadanos a través de enfoques multidisciplinarios sistémicos para el tratamiento y la rehabilitación de drogas.

Objetivo: Incrementar la accesibilidad/coertura y la efectividad del tratamiento y rehabilitación de drogas, incluyendo servicios para personas con comorbilidades.

Lea el título y explique la meta y el objetivo.

Plan de acción para un programa de tratamiento residencial de consumo de sustancias

MÓDULO 4

Desarrollo del Plan de Acción

#	Actividades/pasos	Parte responsable	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejora
1	Mapear todos los centros/instalaciones/servicios de drogas por zona, territorio o estado (público y privado).	Unidad de Reducción de la Demanda, Consejo Nacional de Drogas.	El personal de los centros/establecimientos/ servicios de drogas (públicos y privados) tiene asignada la responsabilidad de brindar información actualizada.	2 meses	Estado de la red de tratamiento de drogas actualizado.
2	Realizar una evaluación de la situación para determinar las barreras y las brechas en el acceso.	Unidad de Reducción de la Demanda, Consejo Nacional de Drogas. Consultor independiente.	Personal existente de la Unidad de Reducción de la Demanda. Consultor contratado para planificar un estudio, recopilar y evaluar datos (pago por 4 meses). Gastos de movilidad y material.	6-8 meses	Acciones emprendidas para superar barreras y brechas de acceso a los servicios.
3	Calcular la cobertura de los centros/establecimientos/ servicios de tratamiento y rehabilitación de drogas.	Unidad de Investigación, Consejo Nacional de Drogas.	Compra tabletas. Paquete de software estadístico. Gastos de movilidad.	3 meses	Barrios, distritos o territorios con falta de cobertura identificados. Tipo de cobertura necesaria identificada.
4	Mejorar los sistemas de derivación a instalaciones/ servicios de tratamiento y rehabilitación de drogas de hospitales generales, policía, sistema judicial penal, servicios sociales).	Unidad de Reducción de la Demanda, Consejo Nacional de Drogas. Departamento de Sistemas de Salud, Ministerio de Salud. Incluyendo la Unidad de Salud Mental.	Reuniones (habitación y comidas).Gastos de movilidad.	15 meses	Aumentaron las referencias apropiadas a instalaciones/servicios de tratamiento y rehabilitación de drogas.

Esta tabla proporciona un ejemplo de un plan de acción para aumentar la cobertura del tratamiento y rehabilitación de drogas. En este ejemplo, un país se enfrenta a una tasa por debajo de la media en el número de personas recibiendo tratamiento de drogas y una tasa alta en recaídas por consumo de drogas. El país decide aumentar la accesibilidad/coertura, así como la eficacia de los servicios de tratamiento y rehabilitación de drogas, incluidos los servicios para personas con comorbilidades. Por tanto, asumiendo este objetivo, **¿qué actividades/acciones son necesarias, de acuerdo con el modelo lógico, para lograr este objetivo?**

Nuestro plan de acción tiene seis actividades (o acciones), cada una de las cuales es asignada a una unidad/departamento/servicio en una agencia, organización, o entidad específica que tiene la responsabilidad de garantizar que la acción se lleva a cabo en su totalidad. Cada acción esencialmente corresponde a las dos primeras columnas del modelo lógico basado en la evidencia. Cada acción se explica por sí misma, pero revisaremos el primer paso para asegurarnos que entienden el ejemplo.

Uno de los insumos en el modelo lógico son los centros/instalaciones/servicios (públicos y privados) de tratamiento de drogas, los cuales serán eventualmente identificados y localizados (un producto establecido en el modelo lógico). En el plan de acción, una acción es explorar todos los centros/instalaciones/servicios (públicos y privados) por zona, territorio, o estado. De acuerdo con los supuestos del programa para este ejemplo, la decisión es asignar la responsabilidad de proporcionar información actualizada al personal de estos centros de drogas. La siguiente columna del plan de acción identifica la persona responsable de cumplir esta tarea. En este caso, la Unidad de Reducción de la Demanda del Consejo Nacional sobre Drogas encabeza la iniciativa.

La próxima cuestión es la identificación de recursos (columna cuatro). En nuestro ejemplo, la Unidad de Reducción de la Demanda tienen personal que coordinará con el personal de los centros/instalaciones/servicios de drogas (públicos y privados). Entonces, podemos contar con este recurso humano. El próximo elemento en el plan de acción es identificar cuando el proceso

se va a completar (columna cinco). En este caso, es en dos meses (octubre 2024). Observando fecha o el plazo límite, según el caso, es importante garantizar la responsabilidad de la acción emprendida y completada. Finalmente, recordando la importancia del primer paso del plan de acción, el plan incluye una columna describiendo el resultado obtenido con su plena implementación “Situación de la Red de Tratamiento de Drogas actualizado.”

[Continúe explicando el resto de las filas.](#)

Plan de acción para un programa de tratamiento residencial de consumo de sustancias

MÓDULO 4

Desarrollo del Plan de Acción

#	Actividades/pasos	Parte responsable	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejora
5	Evaluar las intervenciones, programas y protocolos de drogas implementados con base en estándares de calidad de atención y tratamiento.	Unidad de Reducción de la Demanda, Unidad de Investigación y Unidad de Servicios de Calidad, Consejo Nacional de Drogas y Ministerio de Salud	Compra de software. Materiales. Reuniones (sala y comidas).	8-12 meses	Red de tratamiento y rehabilitación de drogas aplicando altos estándares de tratamiento y atención. Aumentar la eficacia del tratamiento reduciendo las recaídas y aumentando la recuperación.
6	Capacitar al personal para brindar intervenciones que cumplan con los estándares de calidad del tratamiento y la atención.	Unidad de Reducción de la Demanda, Consejo Nacional de Drogas, Ministerio de Salud Consultor contratado para impartir formación.	3 facilitadores contratados (6 meses de salario). Materiales de capacitación (cuadernos, lápices, certificados, etc.) Aula (sillas, mesas, pantalla, portátil, etc.).Comidas.	9 meses	Red de tratamiento y rehabilitación de drogas aplicando altos estándares de tratamiento y atención. Aumentar la eficacia del tratamiento reduciendo las recaídas y aumentando la recuperación.
7	Desarrollar un programa específico para abordar la coexistencia de los trastornos por consumo de sustancias con otros trastornos psiquiátricos.	Unidad de Reducción de la Demanda, Consejo Nacional de Drogas, División de Salud Mental, Ministerio de Salud, Expertos independientes	2 expertos independientes contratados (6 meses). Materiales (para pilotear e implementar el programa). Medicamentos	18 meses	Aumentar los programas de tratamiento para trastornos concurrentes como parte de un enfoque integrado.

Continúe explicando el resto de las filas.

EJEMPLO 2

Plan de acción para un programa de subvención de recursos para la aplicación de la ley (a una localidad)



Meta: Aumentar la seguridad y la salud pública.

Objetivo: Reducir el crimen para crear comunidades más seguras.

Programa de dos años: Subvención de dos años a una ciudad de medio tamaño para promover la vigilancia comunitaria.

Lea el título y explique la meta y el objetivo.

Plan de acción para un programa de subvención de recursos para la aplicación de la ley (a una localidad)

MÓDULO 4 Desarrollo del Plan de Acción

Meta: Aumentar la seguridad y la salud pública.

Objetivo: Reducir el crimen para crear comunidades más seguras. | Programa de dos años: subvención de dos años a una ciudad de tamaño medio para promover la vigilancia comunitaria.

#	Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Indicador de progreso	Fecha de finalización	Evidencia de mejora
	¿Qué actividades se necesitan para implementar la actividad (enumerarlas)?	¿Quién es el responsable de llevar a cabo cada actividad? ¿Quién tiene la autoridad de supervisión?	¿Qué recursos se necesitan tanto internos como externos para completar cada actividad?	¿Cómo sabe que ha progresado en cada paso de acción?	¿Cuándo espera completar cada paso de la actividad?	El resultado de completar cada paso de acción. ¿Qué resultado se asociará con la finalización del plan de acción?
1	Compra de equipo: bicicletas, cámaras corporales, dispositivos acústicos de disparo y kits de inyección segura.	Jefe de policía o persona designada como Capitán/Departamento de Adquisiciones.	Subvención, fondos estatales o locales. Contratos de compra.	Equipo comprado y desplegado. Entrenamiento en equipo completo.	6-9 meses	
2	Contratar a un especialista en asuntos públicos con experiencia en policía comunitaria.	Jefe de policía o persona designada como capitán / recursos humanos.	Subvención, fondos estatales o locales.	Especialista en asuntos públicos contratado	3-6 meses	Desarrollo de una oficina/estrategia de asuntos públicos.
3	Llevar a cabo eventos de alcance comunitario.	Departamento de Divulgación Pública.	Estrategia/plan de divulgación pública.	Número de eventos de divulgación realizados. Número de materiales desarrollados. Número de miembros de la comunidad que asistieron a los eventos.	6-24 meses	Los ciudadanos aumentan la confianza en los agentes del orden.
4	Contrato con expertos en la materia (SME) para brindar capacitación y asistencia técnica.	Jefe de Policía o persona designada como Capitán/Departamento de Adquisiciones.	Subvención, fondos estatales o locales. Contratos de compra.	Número de eventos de capacitación. Número de personal/oficiales capacitados. Lista de materiales proporcionados por SME.	9-12 meses	Aumento en el conocimiento del personal/oficial sobre las prácticas policíacas comunitarias.
5	Desarrollar políticas y procedimientos.	Jefe de Policía o su designado y SME.	Modelo de políticas y procedimientos.	Políticas y procedimientos elaborados y adoptados.	3-6 meses	Manual de políticas/procedimientos revisados.

Explique la tabla: fila y columnas.

En este ejemplo, la primera actividad o acción es comprar equipo: bicicletas, cámaras corporales, dispositivos de detección acústica de disparos y kits de inyección segura. La unidad responsable es el Departamento de Compras y Adquisiciones. La persona que está al cargo de la elaboración del plan de acción identifica los recursos, que procederán de una subvención, fondos estatales o locales. La compra deber completarse en menos de un año (6-9 meses) y el equipo será utilizado a diario.

Plan de acción para un programa de subvención de recursos para la aplicación de la ley (a una localidad)

MÓDULO 4

Desarrollo del Plan de Acción

Meta: Aumentar la seguridad y la salud pública.

Objetivo: Reducir el crimen para crear comunidades más seguras. Programa de dos años: subvención de dos años a una ciudad de tamaño medio para promover la vigilancia comunitaria.

#	Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Indicador de progreso	Fecha de finalización	Evidencia de mejora
6	Desarrollar plan de entrenamiento.	Departamento de formación y pymes.	Plan de entrenamiento. Materiales de capacitación/plan de estudios.	Plan de formación elaborado.	6-24 meses.	Curriculum y plan de capacitación para el personal y las oficinas involucradas en el programa.
7	Contratar y asignar personal y funcionarios al programa.	Jefe de policía o persona designada como capitán / recursos humanos.	Subvención, fondos estatales o locales.	Número de funcionarios y personal contratado y asignado al programa. Porcentaje de funcionarios asignados al programa.	En curso.	Nuevo personal y oficiales en el departamento enviados al programa.
8	Capacitar al personal y a los oficiales.	Departamento de formación y pymes.	Plan de entrenamiento. Materiales de capacitación/plan de estudios.	Número de personal/oficiales capacitados. Número de horas de formación realizadas.	6-24 meses.	Personal/oficiales capacitados.
9	Contratar a un evaluador para realizar un análisis previo y posterior al impacto.	Jefe de policía o persona designada como Capitán/Departamento de Adquisiciones.	Subvención, fondos estatales o locales. Contratos de compra. Plan de evaluación.	Informes provisionales proporcionados al personal del programa.	9-24 meses.	Informe final de evaluación.



35

Continúe explicando la resta de las filas.



MÓDULO 4
Desarrollo de modelos lógicos y el Plan de Acción

Actividad de grupo:

Usando los modelos lógicos desarrollados en la actividad anterior, cada grupo creará un plan de acción usando esta plantilla. Después, nos reuniremos y lo discutiremos.

Meta:

Objetivo:

#	Actividades	Parte Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)	Fecha de finalización	Evidencia de mejora
1					
2					
3					
4					
5					



30

Instrucciones para el capacitador/a: El objetivo de esta actividad es practicar el desarrollo de Planes de Acción. Recuerde que los grupos se crearon al principio de la formación.

Instrucciones a los grupos:

- 1) Busque las actividades/acciones de los modelos lógicos.
- 2) Utilice la plantilla de Planes de Acción. Incluya la meta, objetivo, y actividades/acciones.
- 3) Redacte el plan con esta plantilla.



1 hora.

Una vez hayan terminado, cada grupo los leerá. El formador intercambiará opiniones con los participantes si fuere necesario.

Módulo 5: Marco para el seguimiento y la evaluación

Módulo 5 Lista preparatoria

- ❑ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ❑ Mire la presentación del Módulo 5 antes de empezar.

Módulo 5 Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Meta y objetivos de aprendizaje	5 minutos
Macro-visión del seguimiento y de la evaluación	3 minutos
Seguimiento versus Evaluación	25 minutos
Proceso de seguimiento y evaluación	40 minutos
• Actividad de grupo	20 minutos
• Actividad de grupo	20 minutos
Interpretación y difusión de los resultados del seguimiento y la evaluación	15 minutos
Tiempo total:	128 minutos

Módulo 5 Metas y objetivos de aprendizaje

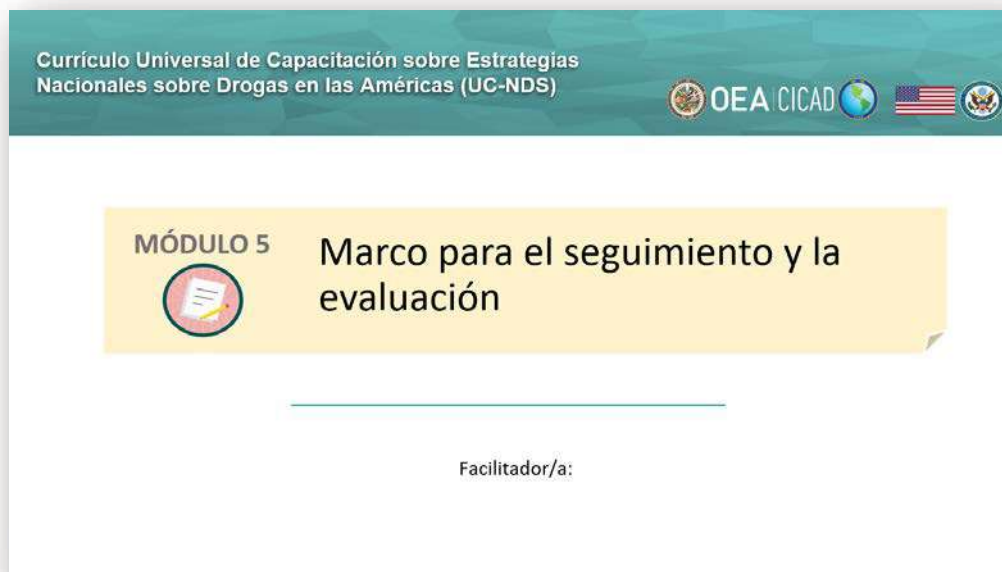
Meta:

- ✓ Explicar la importancia y los elementos clave del marco de seguimiento y evaluación de una Política Nacional sobre Drogas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender las diferencias y componentes relacionados de seguimiento y evaluación.
- ✓ Entender los objetivos y los pasos del proceso de seguimiento y evaluación.
- ✓ Aprender a desarrollar indicadores de desempeño.
- ✓ Ser capaz de crear su propio marco de seguimiento y evaluación para actividades, objetivos y metas.

Módulo 5 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

El seguimiento y evaluación (S&E) es una parte integral de la formulación de políticas.

Indica a las personas encargadas de la formulación de políticas y de tomar decisiones si las acciones llevadas a cabo como parte del Plan de Acción están funcionando para lograr los objetivos de la política establecidos de conformidad con los planes estratégicos.

Sin un marco S&E, será difícil para cualquier institución evaluar la eficacia del Plan de Acción y la Política Nacional sobre Drogas en abordar el problema de las drogas.

Este módulo nos enseñará el propósito general del S&E, la distinción entre actividades de medición y evaluación y como se pueden llevar a cabo. También remarcará cómo se pueden utilizar los indicadores para tener una idea del problema actual, establecer líneas de base, y proporcionar un sentido de progreso hacia el logro de los objetivos.

Meta:

Explicar la importancia y los elementos clave del marco de seguimiento y evaluación de una Política Nacional sobre Drogas.



2

Lea la meta tal y como aparece “Explicar la importancia y los elementos clave del marco de seguimiento y evaluación de una Política Nacional sobre Drogas”.

Diga

Este módulo no tiene por objetivo cubrir o explicar todas las complejidades inherentes en la planificación e implementación de un marco de S&E eficaz.

Sin embargo, aborda cuáles son algunos de los elementos clave del S&E que podrían permitir una supervisión y evaluación eficaz de la eficiencia de la política nacional sobre drogas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender las diferencias y componentes relacionados de seguimiento y evaluación.
- ✓ Entender los objetivos y los pasos del proceso de seguimiento y evaluación.
- ✓ Aprender a desarrollar indicadores de desempeño.
- ✓ Ser capaz de crear su propio marco de seguimiento y evaluación para actividades, objetivos y metas.



3

Diga

Lea los objetivos de aprendizaje tal y como aparecen:

- ✓ Entender las diferencias y componentes relacionados de seguimiento y evaluación.
- ✓ Entender los objetivos y los pasos del proceso de seguimiento y evaluación.
- ✓ Aprender a desarrollar indicadores de desempeño.
- ✓ Ser capaz de crear su propio marco de seguimiento y evaluación para actividades, objetivos y metas.

Los aprendizajes clave de este módulo deberían ser:

Entender el amplio proceso de S&E, quién son los principales agentes detrás del establecimiento de un marco de S&E, así como las diferencias entre Seguimiento (S) y Evaluaciones (E).

El módulo también introducirá el uso de indicadores como un insumo clave para la planificación e implementación de un ejercicio S&E y la forma en que diferentes tipos de indicadores nos pueden informar sobre diferentes partes de los procesos de planificación e implementación de la política.

También se presentarán indicadores que remarcan elementos específicos que son pertinentes en cuanto al uso y control de drogas.

Por último, el módulo procura mostrar la vinculación del S&E con la política en general y el proceso de implementación de una política nacional sobre drogas, y su rol en mejorar la eficacia y el éxito de la política.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

La macro-visión del seguimiento y la evaluación:

- ✓ Es parte de una relación/proceso dinámico e interrelacionado que está contenido en el enfoque de sistemas para el desarrollo de políticas públicas.
- ✓ Puede verse como un sistema de gestión del desempeño: la recopilación sistemática de información para emitir un juicio.
- ✓ Un marco teórico que genera insumos para la detección de inconsistencias y desviaciones, la emisión de juicios de valor y la toma de decisiones a nivel político, técnico y operativo.
- ✓ Un mecanismo para promover el logro de resultados específicos, así como la transparencia y rendición de cuentas de los logrados.

Diga

El seguimiento y la evaluación juegan un papel fundamental en la gestión eficaz y eficiente de una política y programa, facilitando insumos sobre el proceso de implementación general de la política y generando información que TAMBIÉN puede facilitar la promoción de un sentido de pertenencia y responsabilidad para las personas encargadas de la formulación de políticas y de tomar decisiones.

De alguna manera, a menudo pueden ser vistos como una herramienta de gestión del desempeño que puede ayudar a resaltar inconsistencias o desviaciones del progreso intencionado de un plan de implementación, el curso de acción, o los resultados esperados de una intervención.

También podría indicar la necesidad de corregir el rumbo. Esta es una de las contribuciones clave del S&E a la formulación de las políticas. Constituye un mecanismo que proporciona supervisión y remarca la necesidad de hacer ajustes que contribuirán a mejorar los objetivos esperados de la política o la intervención.

MÓDULO 5

Marco para el seguimiento y la evaluación

La macro-visión del seguimiento y la evaluación:

- ✓ Sirve como nuestro marco de rendición de cuentas – llegar a nuestros resultados.
- ✓ Ofrece la oportunidad de corregir el rumbo – ayudando a evitar el impacto a largo plazo de las consecuencias no deseadas, los excesos presupuestarios, etc.
- ✓ El S&E es una actividad integral. Examina la estrategia/política/plan: visión, misión, objetivos, metas, actividades, tareas (boletines informativos).
- ✓ Herramienta aplicable en la generación de conocimiento.



Diga

Lo que todo esto significa es que el S&E a través de su uso de información y herramientas analíticas, proporciona la base para la formulación de políticas basadas en la evidencia.

En este sentido, el análisis de información podría contribuir a abordar y ajustar el proceso de implementación para mitigar riesgos potenciales de sobrepasar el tiempo o el presupuesto que pueden tener un impacto negativo sobre grupos específicos de las partes interesadas.

También puede proporcionar evidencia que las inversiones de recursos asignados a una política nacional sobre drogas han logrado, o están logrando, los resultados esperados.

Es importante enfatizar que el S&E puede ser aplicado y es pertinente tanto a nivel macro o de políticas estratégicas, a nivel micro o de acciones, así como entre los dos.

Seguimiento versus evaluación

Diga

Ahora nos enfocaremos en separar “S” de “E” y observar qué es lo que distingue las actividades de seguimiento de las de evaluación.

MÓDULO 5

Marco para el seguimiento y la evaluación

¿Por qué es importante el S&E/funciones del monitoreo y la evaluación?

El **seguimiento** y la **evaluación** desempeñan un papel fundamental en la buena gestión y rendición de cuentas del programa.

Si bien el S&E se puede realizar internamente, las evaluaciones generalmente deben ser realizadas por una entidad independiente e imparcial para mantener la integridad de su metodología y resultados.



Diga

El seguimiento y la evaluación juegan un papel crucial en la buena gestión y rendición de cuentas de un programa y proporcionan la información necesaria para evaluar el progreso continuo y los resultados.

El S&E también puede formar parte de un ciclo de retroalimentación para las personas encargadas de la formulación de políticas, que les permite ajustar objetivos y acciones como parte de un ciclo de aprendizaje continuo para facilitar un mejor abordaje del problema de las drogas de un país.

Las actividades de S&E pueden llevarse a cabo tanto a nivel interno por una organización, ministerio, organismo, o departamento o a nivel externo. Independientemente, es importante que los procesos de S&E estén liderados de una manera independiente e imparcial para permitir resultados adecuados y sustentar la integridad de la información generada para reflejar el estado del proceso de implementación y cómo la política está logrando sus objetivos.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

¿Por qué es importante el S&E/funciones del monitoreo y la evaluación?

El seguimiento: Es el proceso continuo y o la recopilación rutinaria de datos de varios factores durante un período regular.

El seguimiento es clave para proporcionar indicadores del grado de progreso hacia el logro de los objetivos establecidos.



Piense en el examen final del trimestre

 OEA/CICAD 

8

Diga

Vamos a echar una ojeada específicamente al proceso de seguimiento.

El seguimiento se refiere al escrutinio continuo o a la recopilación rutinaria de información sobre varios factores a la largo de un período regular.

Utiliza la información de los indicadores para centrarse en lo que está pasando y para ofrecer una perspectiva del progreso de una intervención.

Puede generar información de indicadores, por ejemplo, sobre los gastos corrientes, incorporación de empleados, configuración del espacio de oficinas, etc.

A diferencia de una evaluación completa, el seguimiento no pretende necesariamente indicar si se ha alcanzado un objetivo sino más bien simplificarlo, es decir, determinar el progreso de las actividades que se están implementando hacia el logro de esos objetivos.

De ahí el dicho, “No pienses en el examen final... sino en un examen de final de trimestre”.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

¿Por qué es importante el seguimiento y la evaluación?

El seguimiento:

La información obtenida producto del seguimiento que realicemos reforzará o corregirá las acciones emprendidas, así como orientará las decisiones de los actores formuladores u operadores de las estrategias y políticas nacionales sobre drogas.



 9

Diga

El seguimiento normalmente se refiere a procesos de recopilación rutinarios relacionados con la evaluación y presentación de informes a las personas encargadas de la formulación de políticas durante periodos regulares.

Las personas encargadas de la formulación de políticas utilizan luego esto como evidencia para determinar si el proceso de implementación en curso se está llevando a cabo como se esperaba o si es necesario hacer cambios.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

Seguimiento



Datos de seguimiento describe lo *que* sucede a lo largo de la implementación de la política, estrategia o plan.

Todos los sistemas de monitoreo requieren recursos existentes y una infraestructura funcional para operar. Los datos recopilados por los sistemas de seguimiento son invaluablees para la medición del desempeño y la evaluación de políticas, estrategias o intervenciones en el marco de una política nacional de drogas a corto y largo plazo.

★ **Nota:** Seguimiento ≠ Auditoría

La intención principal del seguimiento es generar retroalimentación para la mejoría. Una auditoría puede tener diferentes objetivos.

 OEA CICAD

10

Diga

Gestionar adecuadamente un proceso de seguimiento requerirá una asignación de recursos apropiada.

Esto va más allá de la asignación del presupuesto y el personal necesarios. Deberá haber también una infraestructura eficaz para reunir y analizar información y difundir informes fiables y oportunos que proporcionan una idea de “¿cómo van las cosas?”

Un punto importante es que, aunque el seguimiento y la auditoria puedan compartir enfoques similares en cuanto a la recopilación y análisis de información, no son equivalentes.

Mientras que el propósito principal del seguimiento es generar información y proporcionar retroalimentación para mejorar, una auditoria normalmente puede tener varios objetivos diferentes, incluido por ejemplo determinar la viabilidad, relación calidad-precio, así como también el cumplimiento de los requisitos en materia de reglamentación, entre otros marcadores.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

Evaluación



Piense en el examen de fin de año.

Evaluación: Es la valoración sistemática y objetiva de una estrategia, una política o un plan en curso o finalizado. Permite emitir juicios de valor y tomar decisiones a partir de los resultados obtenidos gracias a esta.

Las evaluaciones pueden tener diferentes alcances. Estos pueden incluir evaluaciones estratégicas completas para determinar el cumplimiento de la política o los objetivos estratégicos a un nivel macro, así como una actividad más específica o una evaluación basada en la intervención que analizaría más estrechamente el desempeño programático específico.

A través de este esfuerzo, los decisores e implementadores de políticas examinan la utilidad, el mérito, la validez, la permanencia, la pertinencia o la importancia de la estrategia y la política, así como el plan de implementación correspondiente.

OECD CICAID

11

Diga

Una vez examinado el seguimiento, vamos a centra ahora nuestra atención a la evaluación.

Volviendo al dicho anterior, si bien el seguimiento puede entenderse como un examen de “final de trimestre”, la evaluación se referiría al “examen final.”

Una evaluación, en términos sencillos, es una valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o finalizado.

La finalidad es, a través del uso de indicadores específicos, determinar la eficacia, impacto, y sostenibilidad de una política o intervención.

Sirve como un complemento al seguimiento ya que cuando la información es buena y sirve para evaluar puede clarificar las realidades y tendencias observadas por el sistema de seguimiento.

El alcance de una evaluación es clave para determinar su eficacia en generar evidencia sobre la eficacia de una política o intervención. Esto puede abarcar desde políticas de alto nivel o evaluaciones de estrategia hasta revisiones específicas de intervenciones o acciones que mirarían el desempeño de los programas.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

Seguimiento versus evaluación

Mientras el **seguimiento** se orienta a determinar si los contenidos fijados en la planificación están siendo alcanzados en el tiempo indicado, o sea, si los esfuerzos realizados permiten acercarse al logro de los objetivos planeados, por su parte, la **evaluación**, se ocupa de cuestiones que van un paso más adelante, como por ejemplo, si los objetivos podrán lograrse bajo las condiciones actuales, o si estos deben ser modificados, eliminados o sustituidos.

Mideplan, 2020.

La **evaluación** sirve como complemento al seguimiento, ya que una buena información evaluativa puede ayudar a clarificar las realidades y tendencias observadas a través del sistema de seguimiento. Una evaluación también puede funcionar como un mecanismo de retroalimentación para brindar oportunidades para cuestionar y ajustar los mecanismos de implementación, así como los objetivos, las metas y los supuestos clave.

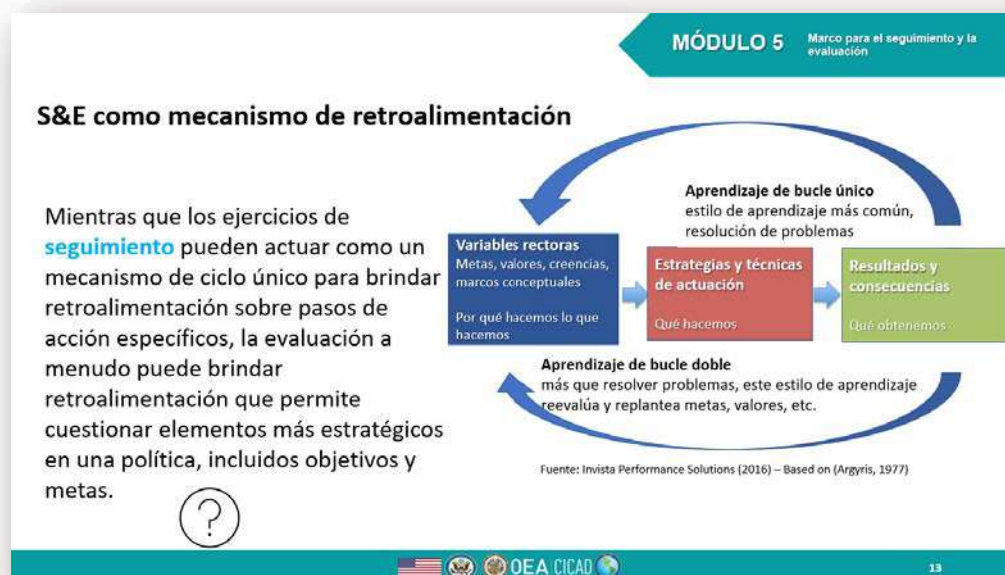
 12

Diga

Para aclarar y poner énfasis en la distinción entre seguimiento y evaluación, las actividades de seguimiento tienden a examinar el progreso hacia el cumplimiento de objetivos preliminares o en curso que se encuentran en camino de consolidar la consolidación de la implementación.

Una evaluación lleva el seguimiento un paso más allá, para determinar si los objetivos específicos se han cumplido como estaba previsto. Por consiguiente, sirve de complemento a las actividades de seguimiento y proporciona evidencia hacia la eficacia de una intervención o de la política en alcanzar objetivos planteados.

A pesar de esta distinción, cabe destacar que los dos dependen de información precisa y fiable para generar evidencia eficazmente y retroalimentar a las personas encargadas de la formulación de políticas para juzgar si la política está abordando el problema de las drogas como es debido.



Diga

Otro aspecto importante que comparten el seguimiento y la evaluación es que los dos, como se ha constatado anteriormente, pueden proporcionar un mecanismo de retroalimentación para intervenciones y políticas, por lo tanto, los dos podrían aprovecharse para mejorar los esfuerzos de implementación y cumplir los objetivos generales de la política.

Sin embargo, mientras que la retroalimentación de las actividades de seguimiento puede ofrecer “aprendizaje de circuito único” o proporcionar retroalimentación en procedimientos y acciones, una evaluación puede ofrecer “aprendizaje de doble circuito” o retroalimentación que permite a las personas encargadas de la formulación de políticas cuestionar elementos más amplios en la política, incluyendo las metas y valores subyacentes.

MÓDULO 5

Marco para el seguimiento y la evaluación

Evaluadores: seguimiento vs evaluación

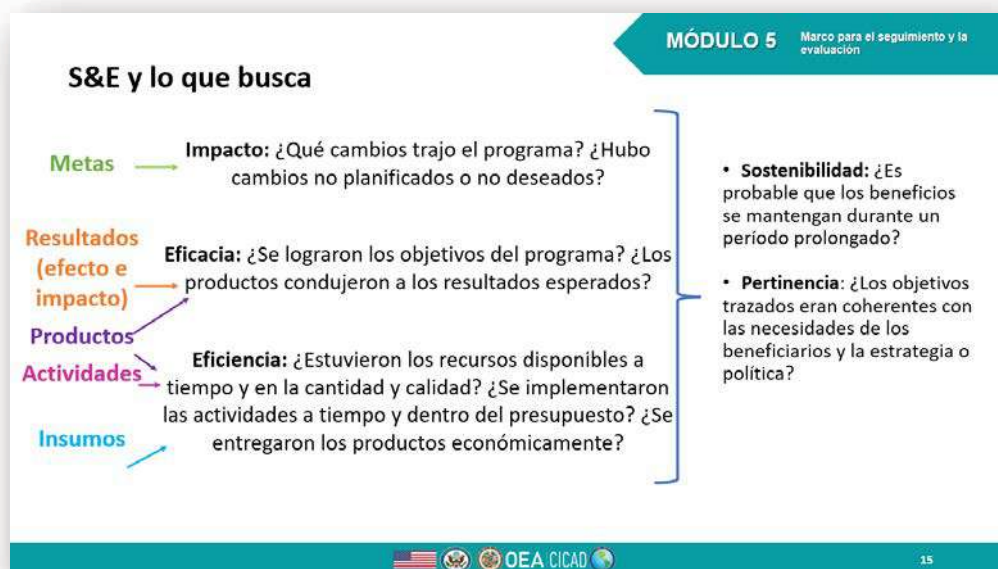
Los evaluadores emplean diferentes métodos para recopilar datos que van más allá de los indicadores de desempeño o gestión que normalmente utilizan las instituciones. Esto permite medir si una iniciativa contribuyó al logro de los resultados que se esperaban y cuándo se esperaban.

Diga

Los evaluadores normalmente pueden trabajar tanto en actividades de seguimiento como de evaluación, conjuntamente o en paralelo.

Por lo general, determinarán qué tipo de indicadores abordarán mejor la necesidad de proporcionar retroalimentación, dependiendo de la acción actual necesaria. Esto puede ser para valorar un proceso, o la capacidad de generar ciertos productos que, eventualmente, afectarán el cambio en los indicadores de resultados de la política y demostrarán, si estos están cambiando como se esperaba cuando los objetivos y acciones fueron diseñados bajo el plan de acción

En la siguiente diapositiva, veremos más de cerca lo que estos diferentes tipos de indicadores intentan mostrar.





Diga

Los evaluadores utilizarán indicadores para principalmente destacar (1) el Impacto, (2) la Eficacia y (3) la Eficiencia de una política o intervención.

Evaluar el **impacto** se refiere a proporcionar una sensación general de si la intervención o política generó los cambios o **resultados** que fueron anticipados y como tal si lograron sus principales objetivos (por ejemplo, ¿Está una comunidad libre de muertes por sobredosis?).

Evaluar la **eficacia** se refiere a si los objetivos programáticos o **productos** se lograron, lo que contribuyó al logro de un resultado esperado (por ejemplo, ¿Todos los municipios tienen al menos un centro de tratamiento accesible?).

Evaluar la **eficiencia** está más estrechamente vinculado a los **procesos o actividades** bajo los cuales los productos fueron producidos. Normalmente, implica examinar si todos los recursos necesarios estaban disponibles y fueron utilizados como estaba previsto, incluidos su tiempo y presupuesto (por ejemplo, ¿Estaba el departamento que supervisaba un subsidio municipal para construir centros de tratamiento, plenamente dotado de personal?).

Mediante la recopilación de indicadores para abordar estas cuestiones, se les puede pedir a los evaluadores que a lo largo del tiempo respondan si alguno de los cambios remarcados es **relevante** para alguna parte interesada clave y si son **sostenibles**.

Resumen del seguimiento vs evaluación

Elementos de corrección del rumbo, rendición de cuentas y responsabilidad por resultados

Seguimiento	Evaluación
• <u>Aclara los objetivos y metas</u> que se desean alcanzar. • <u>Vincula las actividades</u> y los recursos a los objetivos y metas trazadas. • <u>Traduce los objetivos</u> en indicadores y establece metas de desempeño. • <u>Recoge sistemáticamente</u> datos haciendo uso de los indicadores elegidos y compara los resultados reales con los objetivos. • <u>Informa sobre el progreso</u> a los responsables y los en caso necesario.	• <u>Analiza</u> por qué se han alcanzado o no los resultados previstos. • <u>Evalúa</u> si contribuye o no de cara a los resultados que se esperan. • <u>Examina</u> el proceso de implementación. • <u>Explora</u> resultados no previstos. • <u>Proporciona lecciones</u>, destaca los logros o el potencial de la intervención y ofrece recomendaciones para mejorar.

Elementos de la gestión del desempeño



16

Diga

Esta tabla muestra un breve resumen de lo que hemos cubierto hasta ahora en cuanto a lo que se pueden conseguir con el seguimiento y la evaluación.

El seguimiento recopila sistemáticamente información e informa del progreso a las personas encargadas de formular políticas mientras destaca problemas potenciales con las acciones o actividades que pueden estar afectando los objetivos específicos de desempeño, que a su vez están vinculados a los objetivos.

La evaluación proporciona un análisis de si se alcanzaron los productos esperados siguiendo un proceso de implementación y designa un elemento causal a los resultados. También ofrece lecciones aprendidas que se pueden utilizar hacia la mejora de futuras intervenciones o iteraciones de política y recomendaciones

Un punto importante para tener en cuenta es que, a veces, intentar establecer una relación causal puede estadísticamente desafiante. No obstante, la evidencia generada de actividades de medición y evaluación es un paso hacia adelante en el abordaje de este desafío y en el intento de establecer ese enlace.

Seguimiento y evaluación del impacto de la política

El **primero** es el escrutinio continuo o la recopilación rutinaria de datos sobre diversos factores a lo largo de un intervalo de tiempo regular, utilizando indicadores de desempeño para centrarse en el progreso de lo actuado.

El **segundo** es la valoración sistemática y objetiva de un esfuerzo en curso o finalizado para mejorar el rendimiento de las estrategias, políticas o intervenciones existentes y valorar sus repercusiones para orientar la toma de decisiones en el futuro.



El marco para el **Seguimiento y la Evaluación (S&E)** se utiliza para determinar si los objetivos y metas trazados en respuesta a la estrategia/política se están logrando, insumo para determinar la asignación de recursos, ajustes necesarios y demás.

Diga

Cuando se ponen juntos, los componentes de seguimiento y evaluación de una política nos proporcionan el marco de seguimiento y evaluación.

Este marco coordinado es lo que, en última instancia, determina si la implementación sigue adelante, o si se está llevando a cabo según lo planeado y, finalmente, si los objetivos de la política se lograron o no.

S&E y el modelo lógico

Papel del seguimiento en cada etapa del modelo lógico



Diga

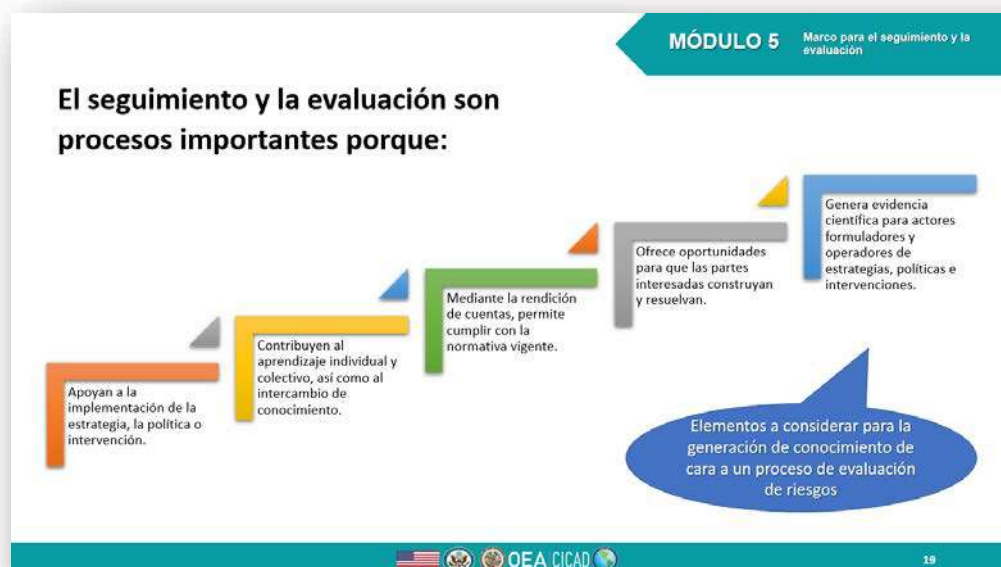
Ahora que hemos examinado los conceptos de seguimiento y evaluación y sus funciones, direccionemos nuestra atención a abordar más de cerca **cómo** el marco de S&E se incorpora como parte de los diferentes pasos de un modelo lógico (examinado en el módulo 4), el cual abre el camino al plan de acción para implementar la política.

Para hacer esto, primero recordemos los elementos básicos del modelo lógico del diagrama. Empezando por las metas y objetivos de la política, determinamos los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades específicas en las acciones que generarán productos, que, una vez consolidadas, darán lugar idílicamente a los resultados previstos. Cuando se integran el seguimiento y la evaluación, el margen de tiempo es clave.

Con esto en mente, podemos decir que las metas y objetivos están vinculados a los resultados y tienen un margen de tiempo de largo plazo que generalmente se evaluará mediante indicadores de productos como parte de una evaluación.

La pertinencia de los insumos se puede evaluar tanto a corto plazo, a través de indicadores de proceso como parte del seguimiento, así como mediante evaluaciones de productos a largo plazo

La implementación de actividades se puede del mismo modo abordarse a través de indicadores de productos como parte bien del seguimiento o de la evaluación. Estos productos se pueden abordar después mediante indicadores que remarcan si las actividades están produciendo los productos que se esperaban de corto a medio plazo, y finalmente los resultados que tendrán un alcance a más largo plazo vinculado a los objetivos.



Diga

Con su integración en todo el módulo lógico, podemos ver que el S&E puede servir para muchos fines. Estos incluyen principalmente (no exhaustivamente):

- Apoyar la implementación de intervenciones a través de informes precisos, basados en la evidencia que informan a las personas encargadas de la formulación de políticas sobre el progreso y desempeño.
- Contribuir al aprendizaje organizacional y el intercambio de conocimientos, proporcionando retroalimentación a las partes interesadas, y compartiendo experiencias y lecciones aprendidas, así como reflexionando sobre ellas.
- Promover la rendición de cuentas, la responsabilidad y el cumplimiento demostrando si una intervención se emprende de acuerdo con los estándares y requisitos establecidos.

El S&E es clave para la mejora continua de la formulación de políticas y todas las intervenciones pertinentes.

Definición del propósito y alcance S&E

- **Evaluación de necesidades (ex-ante):** Se utiliza para conocer las necesidades de las personas o las comunidades a las que se pretende llegar, de manera general o en relación con un tema concreto: *¿qué tipo de intervenciones de tratamiento son necesarias/deben mejorarse?*
- **Seguimiento o evaluación del proceso:** Indica cómo funciona la intervención, si se está ejecutando de la forma prevista y si han surgido problemas en la implementación: *¿cómo debe mejorarse la intervención, si está teniendo éxito?, ¿cuál es el comportamiento de los indicadores de progreso o de gestión?*
- **Evaluación de resultados (ex-post):** Examina en qué medida la intervención alcanzó los resultados esperados al principio, la expectativa inicial: *¿las intervenciones lograron concluir satisfactoriamente?, ¿qué lecciones hemos aprendido?*

Diga

Una vez hemos entendido que el S&E juega un papel decisivo en el proceso de formulación de políticas, es necesario entender el alcance de la actividad de S&E que estemos considerando, dependiendo del propósito y la información que se espera que genere.

Hemos aludido a esto cuando examinábamos el uso de indicadores, pero generalmente, el S&E se realizará para tres propósitos básicos:

Evaluación de necesidades (ex-ante): Qué necesitan las personas o comunidades en relación con una cuestión específica. (Por ejemplo, ¿Qué tipo de intervenciones de tratamiento son necesarias?)

Seguimiento de proceso y evaluación: Cómo está funcionando el proyecto, si va según lo planeado, y qué problemas han surgido durante la implementación. (Por ejemplo, ¿Se ha gastado toda la dotación presupuestaria para el lanzamiento de un programa de creación de conciencia?)

Evaluación de resultados (ex-post): La medida en que una política o intervención ha logrado los resultados determinados al principio. (Por ejemplo, ¿Se han reducido las muertes de menores por sobredosis?)

Definiendo los objetivos del S&E



Diga

Esta diapositiva detalla más a fondo la intención detrás de los tres objetivos básicos:

- ¿Se han alcanzado los objetivos?
- ¿Las actividades se han llevado a cabo de acuerdo con los recursos y plazos de tiempo previstos?
- ¿Ha habido alguna dificultad para llevar a cabo la actividad?
- ¿Afectan los productos generados a los resultados que esperamos?
- Si no, ¿qué cambios se deben hacer a nuestras actividades o plan?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas para la posterior planificación de políticas?

Proceso de seguimiento y evaluación



22

Diga

Habiendo revisado conceptualmente el S&E, examinemos los pasos generales para llevar a cabo estas actividades como parte del establecimiento del marco de S&E.

PASOS: Proceso de seguimiento y evaluación



Diga

Entonces, cuáles son los pasos principales de las actividades de S&E:

1. Lo primero y más importante es empezar por definir el propósito y alcance del **marco de S&E**. Específicamente, qué planeamos monitorear y evaluar.
2. **Los procesos de S&E específicos** tienen que ser definidos. Incluyendo el seguimiento del desempeño de las actividades y/o la evaluación de los objetivos y las metas.
3. **Identificar evaluadores y financiación** para el S&E.
4. Establecer los **Indicadores** de acuerdo con los recursos y la disponibilidad de información y capacidades analíticas.
5. **Analizar la información del S&E**. Es importante informar de todos los resultados, incluidos los resultados tanto previstos como imprevistos.

Un punto importante a destacar. Si bien las estimaciones de financiación específicas solo se pueden establecer una vez el alcance de las distintas actividades está plenamente definido, es útil, como parte del establecimiento del marco, definir estimaciones preliminares de las necesidades. Esto contribuirá a asegurar que los recursos adecuados se reservan desde el principio de la política para el S&E.

Tipos de actividades seguimiento y evaluación

Evaluación de los resultados	Rastrea los efectos e impactos. El seguimiento se fusiona con la evaluación para determinar si la estrategia, la política o la intervención se encamina hacia los resultados previstos (productos, resultados, impactos), y si puede haber problemas no deseados que puedan afectar su ejecución (p. ej., evaluación de políticas para determinar si ha habido una reducción en el consumo de drogas y los arrestos relacionados con las drogas).
Evaluación de progresos (sobre acciones emprendidas)	Observa la utilización de insumos y recursos, además de estudiar el progreso de las actividades, todo de cara a la obtención de resultados. Examina la eficiencia de las actividades en términos de tiempo y recursos. El seguimiento reconoce el nivel de avance y cumplimiento de los compromisos obtenidos y formalizados, insumo para la evaluación de impacto.
Evaluación normativa	Garantiza el cumplimiento de los reglamentos, los requisitos de las subvenciones/contratos, la normativa gubernamental y las normas éticas (por ejemplo, evaluaciones de la actividad de adquisiciones).

Diga

Esta diapositiva y las que siguen son para definir aún más los distintos tipos de actividades de S&E a través de diferentes enfoques.

Se proporcionan algunos ejemplos de distintas evaluaciones de – **resultados** (por ejemplo, ¿está disminuyendo el consumo de drogas?); – **procesos** (por ejemplo, ¿están completamente dotados de personal los centros de tratamiento?); o **cumplimiento** (por ejemplo, ¿los agentes fronterizos se contrataron mediante un proceso competitivo?).

Estas evaluaciones se pueden hacer para determinar el progreso continuo de actividades o acciones de la política.

Seleccionar evaluaciones de S&E

Evaluación del contexto (situación)	Aquí se incursiona en el entorno de la estrategia o política, especialmente en lo que afecta a los riesgos e hipótesis identificados y a cualquier consideración inesperada. Esto incluye el campo, así como el contexto político, institucional y legal, entre otros.
Evaluación a beneficiarios	Reconoce las percepciones de los beneficiarios respecto a la estrategia, política o intervención. Incluye la satisfacción o las quejas de los beneficiarios, su participación, su tratamiento, el acceso a los recursos y su experiencia general.
Evaluación financiera	Contabiliza los costes por insumos y actividades dentro de categorías de gasto predefinidas. Se ejecuta durante todo el proceso de implementación de la estrategia, política o intervención.
Evaluación organizacional	Refiere a la sostenibilidad, el desarrollo institucional y la creación de capacidades de las organizaciones involucradas (coordinadora y operadoras).

Diga

Algunas clasificaciones adicionales de actividades de S&E que pueden ser útiles para mejorar el proceso desarrollo e implementación de políticas incluyen:

Evaluación de contexto: Hace un seguimiento del marco general (por ejemplo, político, económico, social, etc.) bajo el cual la política debe operar.

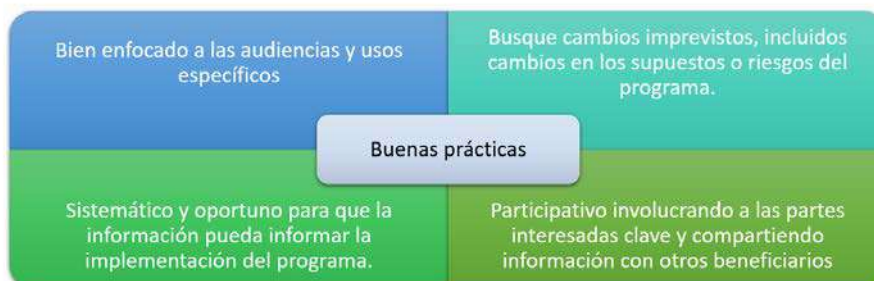
Evaluación del beneficiario: Hace un seguimiento para comprobar si los productos o resultados de la política están en línea con las expectativas de las partes interesadas (por ejemplo, ¿Se ha observado una reducción de los arrestos relacionados con las drogas en la comunidad?)

Evaluación financiera: Hace un seguimiento de los gastos y si estos se han realizado en concordancia con el calendario y las estimaciones planeadas, así como si los informes se producen de conformidad con los requisitos reglamentarios establecidos. También se puede hacer de acorde a otras evaluaciones para determinar la medida en que un gasto facilita los resultados previstos de una intervención (por ejemplo, la rentabilidad).

Evaluación organizacional: Hace un seguimiento de la capacidad de implementar y sostener los resultados de una intervención o política a través asignaciones adecuadas de personal o recursos, así como mecanismos adecuados para el fortalecimiento de la capacidad.

Determinación del desempeño de las actividades

Implica la recopilación y el análisis continuos de datos para evaluar los efectos a corto y largo plazo de un programa, intervención o política.



Diga

Cuando observamos específicamente cómo determinar el progreso o rendimiento al nivel de actividad o acción, algunas buenas prácticas que se deberán tener en cuenta para el S&E son:

Alcance – El alcance del S&E se deberá definir para enfocarse en un conjunto específico de procesos o actividades y con un conjunto específico de partes interesadas en mente.

Actividades – Las actividades del S&E deberán buscar cambios en tendencias, patrones o actitudes que pueden cuestionar los supuestos de acuerdo con los cuales se planificó la actividad.

Funciones – Las funciones del S&E deberían recopilar información sistemáticamente y de manera oportuna para permitir una retroalimentación eficaz a las personas encargadas de la formulación de políticas.

Participación – El S&E deberá tratar de colaborar de manera amplia y transparente con todas las partes relevantes interesadas responsables de emprender la actividad en cuestión.

Sobre el evaluador y el proceso de seguimiento y evaluación



Todo evaluador debe considerar no solo el progreso de los resultados, sino su atribución, es decir, que el progreso de los resultados esté relacionado con los esfuerzos de la intervención.

La cuestión de la **atribución causal**, aunque a menudo es una cuestión central de la investigación, puede o no complementar el trabajo del evaluador.

La evaluación puede evidenciar un cambio esperado, aunque ese cambio se de por otras variables ajenas a la intervención y su incidencia, en otras palabras, el evaluador podría percatarse de que la intervención no originó el cambio, sino que fue producto de factores externos no contemplados, imprevistos.

Diga

A continuación, abordaremos brevemente el concepto de **atribución causal**. Esto es importante porque en su sencillez, el S&E es un ejercicio para evaluar la incidencia o impacto de una acción, o una serie de acciones, sobre otras acciones.

Se entiende que los cambios en la actitud, como la consumición reducida de drogas por parte de la juventud, o un alza en el número de investigaciones abiertas sobre lavado de activos, no los causa un evento, sino una combinación de eventos correlacionados. Como tal, puede ser difícil atribuir la responsabilidad de un impacto a una acción específica. **Correlación no es Causación.**

Por consiguiente, un papel clave de los evaluadores es reconocer lo anterior, al tiempo que, en la mejor medida posible, utilizando **información**, constituyen un sólido argumento sobre cómo un elemento, o un conjunto de variables o acciones, ejercen influencia en otras y cambian la dirección prevista de la política. En otras palabras, asignan un sentimiento **razonable** de atribución causal.

Diseño experimental del S&E

Los diseños experimentales utilizan la asignación aleatoria para comparar el resultado de una intervención en uno o más grupos, o en su defecto, con un grupo o grupos equivalentes que no recibieron la intervención, lo que permite al evaluador atribuir el cambio en los resultados a la estrategia, la política o a la intervención, ya que esta es la única diferencia entre los grupos involucrados.

Considerar alianzas con instituciones académicas



Diga

Cuando se diseña un marco S&E, también es pertinente considerar, (si el tiempo y los recursos lo permiten), el diseño experimental. Esto puede ser particularmente relevante en un caso de cambio significativo de normas o comportamientos existentes.

Normalmente, el diseño experimental requiere a los evaluadores trabajar con socios para la investigación, como instituciones académicas, para aislar poblaciones y aplicar un conjunto de acciones a un grupo, mientras lo compara a un grupo similar de control y luego documentar cualquier divergencia en su comportamiento.

La razón es que el diseño experimental puede presentar una mirada más cercana al grado de causa y efecto entre acciones.

Aunque puede proporcionar una idea más precisa de la relación entre variables, el diseño experimental tiende a consumir más tiempo y a ser más costoso, lo cual tendrá implicaciones para la consideración de su uso.

Proceso de seguimiento y evaluación

Otra opción es la comparación de datos, de resultados. Esto puede ayudar al evaluador a establecer puntos de referencia significativos para el progreso, comparando los datos entre jurisdicciones, entre un Estado y la región en su conjunto, y/o a lo largo del tiempo (análisis de series temporales).



La comparación de datos también es útil para medir los indicadores en previsión de intervenciones nuevas o en expansión.

Por ejemplo: *Observar una falta de cambio en los indicadores clave a lo largo del tiempo antes de implementar una intervención, ayuda a demostrar la necesidad de que esta requiera una mayor inversión, más evidencia, otras opciones.*



Diga

Otro mecanismo para discernir el impacto a través del S&E puede ser a través del uso de criterios de referencia o información comparable.

Esto se refiere al proceso de comparar resultados a través de programas o intervenciones similares, mientras se toma el contexto en consideración para determinar si el progreso logrado concuerda con las expectativas.

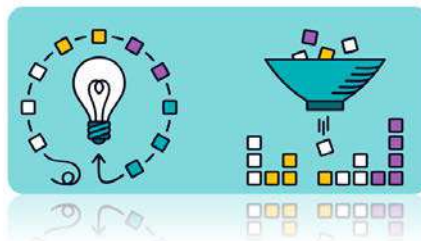
Estas comparaciones pueden ser entre jurisdicciones, (por ejemplo, las incautaciones fronterizas en país X versus País Y) o a lo largo del tiempo en comparación con un periodo de referencia predeterminado, (por ejemplo, el cambio año tras año en el número de arrestos por conducir bajo la influencia).

Una comparación con criterios de referencia histórica o de compañeros también puede ayudar a informar objetivos específicos de acuerdo con los resultados previstos de una intervención o política.

Indicadores de gestión/desempeño

Los equipos pueden recopilar diferentes tipos de datos y hacer uso de diversos tipos de indicadores para seguir los avances y resultados producto del esfuerzo realizado.

Estos se denominan indicadores de desempeño o de gestión, como medida evaluativa en la que se basará el seguimiento.



Diga

Una vez abordado el tema de los criterios de referencia y las líneas de base, llegamos inevitablemente al que concierne a los **indicadores**, los cuales son tanto un insumo clave como un resultado del marco de S&E de una política.

Los **indicadores** nos darán la **señal** que los evaluadores analizarán y divulgarán a las personas encargadas de tomar decisiones de política para determinar el desempeño y la necesidad de realizar los cambios pertinentes.

Sirven para medir el **desempeño frente las expectativas**.

Hay diferentes tipos de indicadores, dependiendo de los objetivos de la política pueden básicamente dividirse entre indicadores de progreso, producto y resultados.

Análisis y difusión de indicadores

Objetivo 1	Pregunta guía	Indicadores	Línea base	Fuentes	Metodología de colección	Razonamiento	Diseminación
Proporcionar servicios de tratamiento a todos los delincuentes con un trastorno por uso de sustancias diagnosticado mientras están encarcelados.	¿Qué tan efectivos son los programas de tratamiento para los delincuentes encarcelados que reportan abuso de sustancias?	Número de pacientes inscritos la programa	0-20 meses	Administración en establecimientos penitenciarios	Recopilado semanalmente por el oficial del programa durante tres meses en contacto directo con el punto de contacto de la institución correccional	una evaluación de la aceptación del programa	Secretaría de seguridad pública y administración de centros penitenciarios
		% de participantes inscritos en tratamiento	0-40 meses	Registros de la unidad médica de la institución correccional	Recopilado mensualmente mediante la solicitud de registros electrónicos con la enfermera jefe en el centro penitenciario	Para determinar qué tan efectivo fue el programa en la preparación de planes específicos de los inscritos	Establecimiento penitenciario
		tiempo medio de permanencia de cada participante en el programa	3 meses previos 0-2 meses	Registros de la unidad médica de la institución correccional	Recopilado mensualmente el tiempo de seguimiento del oficial del programa para aquellos inscritos durante más de tres meses comunicándose directamente con el punto de contacto de la institución correccional	Para evaluar qué tan efectiva es la población en completar de manera efectiva	Establecimiento penitenciario
		% de participantes que terminaron el programa por incumplimiento después de 3 meses	0-25%	Administración en establecimientos penitenciarios	Recopilado una vez al final del periodo de tres meses	Proporcionar una indicación del éxito del programa en proporcionar a los reclusos herramientas para combatir el abuso de sustancias	Secretaría de seguridad pública y administración de centros penitenciarios

- La tabla proporciona un ejemplo de cómo se puede incorporar la difusión como parte de la propuesta de indicadores considerada para los diversos pasos de acción bajo un marco de M&E. Las partes interesadas clave observarán indicadores específicos que proporcionen los datos relevantes para su compromiso con la política.



Diga

Esta diapositiva muestra una plantilla que se puede utilizar para presentar un conjunto de indicadores y su posible difusión.

La tabla empieza con los objetivos. En este caso, los objetivos están vinculados con la prestación de servicios de tratamiento a todos los infractores con Trastorno por Consumo de Sustancias (TCS). Este objetivo puede ser parte de una meta más amplia en materia de reducción de la demanda, como por ejemplo “reducir las muertes relacionadas con las drogas”.

Para cumplir este objetivo, los indicadores procurarán responder la siguiente pregunta: ¿Cuán eficaces son los programas de tratamiento para personas encarceladas con TCS?

Se proponen entonces cuatro indicadores para ayudar a responder a esta pregunta, cada uno de ellos con una línea de base, la fuente de información, la forma en que se recopilará y/o procesará la información, así como la justificación. Por último, para cada indicador, se identifica la parte interesada clave, que bien es responsable de la acción o está interesada en su resultado. En otras palabras, ¿quién es nuestra audiencia?

Por ejemplo, para el porcentaje de participantes inscritos con un plan individual, la línea de base y el seguimiento mensual se contempla con los administradores del centro correccional siendo la parte interesada clave desde un punto de vista de intervención o programático.

No se ha incluido un elemento - *¿Qué tipo de indicador reflejarían?* – Véase el **formulario de retroalimentación de los participantes** (Todos reflejan un **producto**).

Indicadores de desempeño/gestión

Los indicadores de desempeño/gestión deben ser **medibles, prácticos, precisos, fiables, válidos, pertinentes y útiles para los actores decisores a nivel político como técnico**. Para definir los indicadores de desempeño/gestión con los que va a trabajar, empiece por revisar el modelo lógico.

Elija un conjunto óptimo de indicadores de desempeño/gestión de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de los actores involucrados, todo a un costo razonable.

Diga

Debe tener en cuenta qué indicadores se pueden usar, si bien intentan evaluar el desempeño o progreso de un proceso, un producto, un resultado.

La clave es que deben ser:

- (a) mensurables, (b) prácticos, (c) precisos, (d) pertinentes para las personas encargadas de adoptar decisiones, (e) fiables, and (f) sensibles a los cambios.

Cuando se difunden los indicadores a las partes interesadas, los evaluadores deben comunicar la necesidad de mejorar el nivel de confianza cuando se trata de entender una política o intervención y sus resultados atribuibles.

Los evaluadores también deben tener presente el costo de acceder, procesar y difundir datos de los indicadores, a fin de garantizar no es perjudicial para el proceso de implementación en general.

Categorías de indicadores (algunas opciones)

- a) **Producto: cantidad** (Número de inspecciones realizadas o Número de personas atendidas).
- b) **Proceso: plazo** (Plazo para la realización y la entrega del informe).
- c) **Eficacia** (# solicitudes de adjudicación de licencias de compra local de precursores tramitadas/# solicitudes recibidas)*100.
- d) **Calidad** (Duración promedio de la estadía en centro de tratamiento).
- e) **Eficiencia** (Tiempo para resolver trámites de importación, exportación, reexportación o tránsito internacional de precursores).
- f) **De género** (Proporción de mujeres inscritas en procesos de tratamiento especializados).

Diga

Otras posibles categorías de indicadores que los evaluadores pueden considerar incluyen:

- (a) Producto – Cantidad (p.ej., número de inspecciones).
- (b) Proceso – Tiempo (p.ej., tiempo de espera para una la primera cita de la terapia).
- (c) Eficacia – (p.ej., porcentaje de pacientes drogodependientes que no completan los programas de rehabilitación).
- (d) Calidad – (p.ej. porcentaje de condenas exitosas por cargos de posesión de drogas).
- (e) Eficiencia – (p.ej., número promedio de días para emitir un permiso de aduanas).
- (f) Género – (p.ej., porcentaje de mujeres que finalizan un programa de tratamiento después de la admisión).

Indicadores a considerar

Demanda	Oferta	Capacitación	Coordinación
# de profesionales de la salud # de estudiantes asistentes en programas de prevención de drogas implementados en escuelas secundarias durante un año #/% de municipios con centro de tratamiento de drogas # de participantes que abandonan los programas de tratamiento # de personas rehabilitadas % de personas con consumo de drogas antes/después del tratamiento # de muertes relacionadas con las drogas	# de agentes de la ley que trabajan en la seguridad fronteriza # de perros entrenados para detectar drogas # de protocolos desarrollados e implementados # de personas detenidas por delitos relacionados con las drogas (total/hombres/mujeres) # de delitos relacionados con drogas por año # de instalaciones de producción de drogas dismanteladas	# de capacitaciones desarrolladas # de capacitaciones realizadas/implementadas por año # de profesionales asistentes (total/hombres/mujeres) # y tipo de profesionales capacitados (médicos, enfermeras, policías, formuladores de políticas) # de profesionales capacitados en hospitales regionales y centros de salud	# de reuniones de coordinación # de informes y estudios publicados # de evaluaciones realizadas por año # MOU firmados

Diga

Algunos otros ejemplos de indicadores que pueden considerarse para determinar el progreso hacia la implementación, o desempeño de una política nacional sobre drogas en cuanto a algunos de los pilares de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas y su Plan de Acción son:

- Reducción de la demanda (p.ej., número de profesionales de atención de la salud).
- Aplicación de la ley (p.ej., número de delitos relacionados con las drogas durante un año).
- Fortalecimiento de la capacidad (p.ej., porcentaje de empleados que asisten a por lo menos una formación al año).
- Coordinación (p.ej., número de reuniones de coordinación con grupos de interés).

A group of people's hands are shown around a table, with one hand pointing to the word "Actividad" written on a piece of paper.

MÓDULO 5 Marco para el seguimiento y la evaluación

Actividad de grupo:

En grupos, clasifique la lista de indicadores de rendimiento proporcionada según su tipo de indicador

A blue square containing a white clipboard icon with a yellow clip at the top and a list of items on it.

Logos for the United States, Mexico, and the OEA (Organization of American States) and CICA (Inter-American Commission on Human Rights).

35

Instrucciones para el capacitador/a: ahora que hemos visto una serie de indicadores, revisemos la lista adjunta de indicadores (circular la lista) y clasifíquelos lo mejor que pueda, ya sea como indicadores de nivel de proceso, resultado o producto.

Divida a los participantes en grupos de 3 para realizar el ejercicio durante 10 minutos. Luego tomaremos 10 minutos para revisar la lista juntos.



20 minutos.

Ejemplos de indicadores con mayor complejidad

Aumento de la edad de inicio de consumo de drogas.	Incremento del porcentaje de percepción de riesgo por tipo de drogas respecto al consumo diario en mujeres privadas de libertad sentenciadas.
Disminución de la prevalencia (día, mes y año) de consumo.	
Reducción del índice de accidentabilidad vial por ingesta de drogas.	Aumento del porcentaje de personas rehabilitadas e insertas en el mercado laboral.
Disminución del índice de accidentabilidad laboral por ingesta de drogas.	Disminución del índice de deserción entre estudiantes consumidores de drogas.
Reducción del porcentaje de incapacidad por enfermedades relacionadas con drogas.	Disminución del índice de rotación de personal por consumo problemático de drogas.
Incremento del porcentaje de población escolar con conocimientos correctos sobre los efectos que genera el uso y abuso de drogas.	Incremento del porcentaje de personas tratadas que participan en programas de reinserción.
Aumento del porcentaje de egreso por cumplimiento de alta terapéutica por tipo de droga.	Incremento del porcentaje de investigaciones relacionadas a posibles desvíos de sustancias químicas.



Diga

Ahora queremos presentar algunos otros ejemplos adicionales sobre reducción de la demanda y reducción de la oferta que son un poco más complicados, pero que pueden proporcionarnos una visión más clara del problema de drogas de un país y la evolución de la política sobre drogas para abordarlo.

Por el lado de **Reducción de la demanda**, algunos ejemplos incluyen:

- Cambio en la tasa de personas rehabilitadas Y reintegradas en el mercado de trabajo; o
- Cambio en la edad de inicio del consumo de drogas.

Ejemplos de indicadores con mayor complejidad

Índice de criminalidad.	Aumento del porcentaje de organizaciones criminales detectadas, desarticuladas y sancionadas en el país.
Tasa de delitos relacionados con drogas.	
Índice de percepción de seguridad ciudadana.	Disminución del índice de delitos relacionados con las drogas.
Disminución de la tasa de delitos cometidos por infractores que se encuentran bajo los efectos de una o más drogas.	Reducción del índice de delitos relacionados con drogas.
Aumento del índice de sentencias condenatorias por legitimación de capitales.	Reducción en el número de hectáreas de cannabis cultivadas en el territorio nacional.
Incremento del índice de dinero importado.	Incremento del índice de sentencias condenatorias por tráfico ilícito de drogas.
Aumento del índice de decomiso de cocaína en las fronteras terrestres del país.	Aumento del porcentaje de laboratorios clandestinos detectados y destruidos.



Diga

Por el lado de **Reducción de la oferta** algunos ejemplos incluyen:

- Índice de percepción de la seguridad; o
- Cambio en la proporción de delitos relacionados con las drogas.

**Actividad de grupo:**

En grupos, tomando como referencia la información proporcionada en este Módulo y en los anteriores, tome una selección de cinco indicadores (uno para cada uno de (1) oferta, (2) demanda, (3) fortalecimiento institucional, (4) seguimiento y evaluación y (5) cooperación internacional) y complete las siguientes plantillas

Instrucciones de capacitación: como parte del siguiente ejercicio, examinamos con un poco más de profundidad cómo pensar en estos indicadores y establecer una estructura de cómo se puede recopilar, analizar y presentar la información para reflejar el progreso o el desempeño. de un objetivo específico.

Tomaremos 30 minutos para usar la plantilla en el manual del participante (consulte la página de referencia en el manual o salte a la siguiente diapositiva según sea necesario).

Luego les pedimos que trabajen en grupos e identifiquen/seleccionen cinco (5) indicadores, uno para cada uno de los cinco pilares de la Estrategia Hemisférica sobre Drogas de la CICAD/OEA:

- Fortalecimiento Institucional.
- Medidas de prevención, tratamiento y apoyo a la recuperación.
- Medidas para controlar y contrarrestar el cultivo, la producción, el tráfico y la distribución ilícitos de drogas, y para abordar sus causas y consecuencias.
- Investigación, información, seguimiento y evaluación.
- Cooperación Internacional.

Diga: Tome sus metas y objetivos definidos en actividades anteriores.

Nos tomaremos de 10 a 15 minutos para revisar algunos de los ejemplos de indicadores y cómo han sido propuestos por los diferentes equipos.



30 minutos.

¿Cómo doy seguimiento y evalúo lo planificado?

Matriz de Seguimiento/Evaluación. Período AÑO-AÑO

Objetivo	Intervención	Indicador	Línea base	Meta anual	Avance	Monto programado	Monto ejecutado	Fuente de verificación	Observaciones	Personas responsables
Objetivo 1	Lanzar una serie de nuevos programas de ayuda dirigidos a comunidades diagnosticadas con consumos problemáticos de drogas.	# de programas de ayuda con cobertura nacional	0	1	25%	100K	25K	Agencia Nacional de Salud Pública	Información recopilada mensualmente por el departamento de planeación y presupuesto con base en el total de gastos a la fecha con insumos del departamento de prevención.	Departamento de Planeación y Presupuesto.
	Matrix se puede adaptar al seguimiento de varios años									

Diga

Esta plantilla se propone como un ejemplo para los participantes (y las personas encargadas de formular políticas) como una forma de planificar qué indicadores van a ser útiles en la evaluación de una política, objetivo o intervención.

El alcance de este ejercicio es tomar nota de acciones específicas de actividades que forman parte de un objetivo.

Para cada acción bajo un objetivo que corresponde a cada uno de los cinco pilares, le pedimos que presente UN indicador con los siguientes elementos:

- Una línea de base,
- Un objetivo específico anual,
- Dejaremos el progreso en blanco por ahora, aunque este pretende mostrar el camino hacia el alcance de la meta,
- Un presupuesto aproximado para emprender la actividad,
- La cantidad de presupuesto ejecutado o gastado – Observe que esto también puede servir como proxy para el progreso logrado en la implementación de la actividad,
- La fuente de información para el indicador,
- Observaciones con respecto a la forma en que se recopilará la información para el indicador,
- Quién va a ser el responsable de la presentación de informes en relación con este indicador.

Para este ejercicio, nos centraremos en metas anuales, teniendo en cuenta que esta plantilla también podría utilizarse para el seguimiento multianual del progreso y resultados.

Evaluación de las metas

MÓDULO 5

Marco para el seguimiento y la evaluación

#	Metas	Medidas/Métricas (indicadores)	Fuentes/métodos de recopilación de datos	Parte responsable
	Reducción de la demanda			
	Reducción de la oferta			
	Fortalecimiento institucional			
	Investigación y seguimiento y evaluación			
	Cooperación internacional			

* Más allá de los indicadores para objetivos específicos basados en pasos de acción, también hay indicadores para objetivos estratégicos más amplios.

OEA CICAD

40

Diga

Ahora que hemos aprendido a utilizar una plantilla para planificar y pensar sobre indicadores para acciones y objetivos específicos, es importante recordar que los indicadores también pueden utilizarse para evaluar metas más amplias o más estratégicas o resultados de políticas.

La plantilla en esta diapositiva muestra un ejemplo de cómo la plantilla anterior puede adaptarse para abordar elementos más estratégicos. Ejemplos de indicadores para resultados del logro de las metas de la política podrían ser:

Para la **reducción de la demanda**: Cambio en el consumo auto informado de drogas en la población de 15 años en adelante.

Para la **reducción de la oferta**: Cambio en el porcentaje de investigaciones policiales abiertas y arrestos relacionados con las drogas.

Interpretación y difusión de los resultados del seguimiento y la evaluación



41

Diga

Ahora que hemos tomado nota del concepto, los pasos y las herramientas en materia de indicadores para establecer y analizar información como parte de un marco de S&E, pasamos a la forma en que los evaluadores pueden planificar la difusión de los resultados del S&E a fin de garantizar su uso eficaz por parte de las personas encargadas de formular políticas.

Interpretación de resultados

**Diga**

Este paso final de S&E ayudará a los gestores y planificadores de políticas determinar los éxitos y limitaciones de la política o intervención, una vez haya sido implementada.

Este proceso permite al Comité de Dirección y representantes ministeriales entender y presentar información sobre el progreso logrado con la política al Gabinete, Parlamento u órgano legislativo.

Utilizando los indicadores de progreso o desempeño anteriores, el Comité de Dirección puede elaborar informes de progreso que indiquen la situación y resultados de la política durante un período de tiempo específico. Dependiendo del alcance de la actividad de S&E también se puede elaborar un informe final.

Estos informes pueden ayudar al Comité de Dirección y a las personas responsables de diseñar e implementar la política (partes interesadas clave) a determinar:

- Qué secciones de la política, o qué intervenciones, pueden necesitar ser adaptadas,
- Qué secciones han sido o fueron las más exitosas, y
- En qué se puede mejorar.

Los informes también pueden utilizarse como una herramienta de retroalimentación para las mejoras en curso durante el proceso de implementación de la política, la política en sí y las intervenciones que contempla.

El seguimiento y la evaluación: un esfuerzo de análisis

Después de realizar el monitoreo y la evaluación iniciales, un **análisis de los datos de monitoreo y evaluación** puede ayudar a las partes interesadas a obtener información valiosa sobre el progreso en curso y proyectar resultados futuros que podrían afectar la implementación.

La incorporación intencional de revisiones periódicas del progreso brinda un espacio para que los tomadores de decisiones, los socios implementadores y operativos y otras partes interesadas evalúen y reflexionen sobre la implementación y los resultados de la política, estrategia o intervención.



Diga

Cuando se produce información/datos de seguimiento o evaluación parcial, o incluso después de completar una evaluación final que puede utilizarse como retroalimentación para las actualizaciones o iteraciones posteriores de la política es de suma importancia que se produzca y difunda la información obtenida con el S&E durante que pueden mejorar la calidad de la toma de decisiones.

El S&E, en su esencia, fue concebido como un esfuerzo analítico continuo.

Recopilación de datos y difusión de resultados

1. La recopilación periódica de datos en cada etapa del proceso de implementación de la estrategia y la política es clave.
2. La comunicación periódica de la información y la socialización de esta a través de los medios de comunicación, es un requisito, una obligación pública, social.
3. La documentación de los resultados mediante la elaboración y entrega periódica de informes o reportes es indispensable para comprobar si avanzamos o no en la ruta correcta, para aprender producto de la experiencia y ajustar en tiempo y forma lo necesario.



Hay informes internos y públicos: el informe público estará disponible para su difusión (los grandes éxitos) y los informes internos tendrán toda la información, tanto los éxitos como las áreas que necesitan ser mejoradas.

Diga

Finalmente, la difusión de los resultados del S&E debe tener en cuenta las necesidades de las personas responsables de la formulación de la política en cuestión, y el propósito previsto.

Por ejemplo, los **informes de progreso en materia de gastos** pueden necesitarse dentro de períodos de tiempo relativamente cortos y con cierta regularidad para controles internos y fines de toma de decisiones. Como tales, los indicadores correspondientes deberán estar fácilmente disponibles y actualizados. Las tarjetas de puntuación semanales pueden ser una buena herramienta para comunicar esta información al Comité de Dirección.

Por otro lado, los **resultados de producto**, como el número de pacientes atendidos por los centros de drogodependencia, pueden necesitarse con menos frecuencia y puede ser suficiente incluirlos como para de los informes trimestrales o anuales. Las personas encargadas de formular políticas pueden o no elegir que se difunda, dependiendo de metas estratégicas más amplias.

Probablemente sea más adecuado publicar y difundir la evaluación final de los resultados generales de la política y su incidencia en el conjunto original de metas y objetivos estratégicos a través de plataformas digitales y medios de comunicación tradicionales, lo cual sería normalmente solo sería necesario cada cierto número de años, dependiendo del alcance y duración de la política.

Cuando se difundan los resultados, el marco de S&E deberá estar estrechamente ligado con los objetivo de comunicación de la política más amplios y seguir todos los procesos institucionales necesarios para la publicación externa. Cuando se prepara la difusión es crucial tener en cuenta las expectativas y posibles reacciones de las principales partes interesadas, las personas encargadas de formular la política y el público en general.

¿Qué informar?: algunas ideas útiles

Sobre la futura planificación estratégica y sobre decisiones presupuestarias	A favor de nuevas decisiones y acciones basadas en evidencia.
Sobre la manera de mejorar el rendimiento	Aportando nuevos conocimientos que permitan corregir el rumbo y adaptar los esfuerzos realizados hasta ese momento.
Sobre hipótesis comprobadas	Detectando lagunas de conocimiento para minimizar incertidumbres.
Sobre supuestos planteados y el contexto	Identificando condiciones ajenas a su control pero que impiden la implementación exitosa de las intervenciones.
Sobre la necesidad de crear conciencia	Proponiendo campañas de divulgación pública en torno a un tema concreto o a los esfuerzos a realizar de cara a una necesidad social.

Diga

Estas últimas diapositivas destacan algunos ejemplos de temas y la razón de ser sobre los cuales las personas encargadas de formular políticas pueden elegir informar después de las actividades de S&E.

Por ejemplo:

Sobre maneras de mejorar el desempeño – Con el fin de comprender y adaptar mejor las actividades de implementación en curso, o

Sobre la necesidad de crear conciencia sobre la política de drogas – Con el fin de mejorar las actividades de promoción e informar mejor a la población objetivo sobre el apoyo que puede estar disponible.

¿Qué informar?: algunas ideas útiles

Sobre los desafíos que se tienen	A partir de lo actuado, detectando aquellos pendientes que aún se tienen con la sociedad.
Sobre los tipos de apoyo que se requieren	Para la obtención de los resultados esperados, las necesidades sociales manifiestas, entre otros requerimientos colectivos.
Sobre la coordinación, la colaboración, la comunicación y el intercambio	Entre los diversos actores, socios estratégicos y demás.
Sobre la acción y la inacción organizacional	Poniendo en evidencia de manera clara, precisa, objetiva y sustentada la labor realizada por los actores involucrados.
Medir el progreso	A partir de los compromisos formalizados en los distintos instrumentos de gestión política y técnica.

Diga

El Comité de Dirección puede elegir que se difunda información sobre los informes de progreso de la implementación la política con el fin de promover la rendición de cuentas e incentivar a las principales personas responsables de formular políticas a priorizar las intervenciones de la política sobre drogas.

Los datos también pueden utilizarse para facilitar el intercambio de información y la cooperación entre las principales partes interesadas, lo cual puede mejorar actividades futuras y el proceso de aprobación para una política actualizada.

Módulo 6: Planificación presupuestaria

Módulo 6 Lista preparatoria

- ☐ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ☐ Mire la presentación del Módulo 6 antes de empezar.

Módulo 6 Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Declaración de Metas y Objetivos de Aprendizaje	minutos
Estimación del costo de los programa e intervenciones	40 minutos
Identificación de las fuentes y montos de financiación	15 minutos
Adecuar los recursos disponibles al costo de las actividades	8 minutos
• Actividad de grupo	45 minutos
Tiempo total:	113 minutos

Módulo 6 Metas y objetivos de aprendizaje

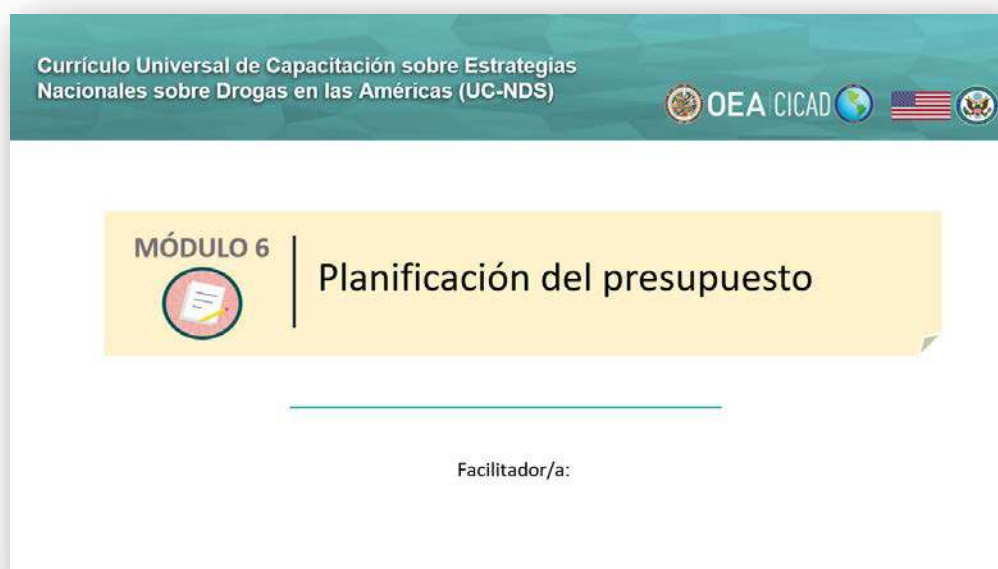
Meta:

- ✓ Explicar los aspectos principales relacionados con la planificación del presupuesto, incluidos los mecanismos adecuados de cálculo de costos, e identificar los componentes clave y los organismos necesarios para la elaboración del presupuesto.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Aprender a cómo estimar el costo de las actividades planificadas en el Plan de Acción y cómo agruparlas para alcanzar una política presupuestaria general.
- ✓ Aprender a cómo sumar los costos de las diversas actividades en los diferentes componentes de la estrategia.
- ✓ Aprender sobre las posibles diferentes fuentes de financiamiento, tales como los presupuestos públicos, iniciativas privadas y asociaciones mixtas, y cómo estas complementan las actividades.
- ✓ Ser capaz de elaborar, estimar y presentar un plan presupuestario.

Módulo 6 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

Este módulo cubre un componente integral del proceso de planificación de políticas. Independientemente de los objetivos estratégicos y las medidas de acción que las personas encargadas de formular políticas propongan como parte de una política nacional sobre drogas, tanto éstos como la política serán difíciles de implementar a no ser que se les asignen los recursos presupuestarios adecuados.

Este módulo orientará a aquellos responsables de formular políticas acerca de la importancia de las proyecciones de costos exactas para llevar la política a buen término, explicando algunos de los enfoques de estimación de costos más comunes con algunos ejemplos, así como la forma en que los costos individuales pueden ser incorporados en el presupuesto de una política para poder presentarla a las autoridades competentes.

El módulo termina identificando algunas de las fuentes de financiamiento para una política sobre drogas y la mejor forma de sacarles provecho.

Meta:

Explicar los aspectos principales relacionados con la planificación del presupuesto, incluidos los mecanismos adecuados de cálculo de costos, e identificar los componentes clave y los organismos necesarios para la elaboración del presupuesto.



Diga

Nuestro principal objetivo es “explicar los aspectos principales relacionados con la planificación del presupuesto, incluidos los mecanismos adecuados de cálculo de costos, e identificar los componentes clave y los organismos necesarios para la elaboración del presupuesto.”

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Aprender a cómo estimar el costo de las actividades planificadas en el Plan de Acción y cómo agruparlas para alcanzar una política presupuestaria general.
- ✓ Aprender a cómo sumar los costos de las diversas actividades en los diferentes componentes de la estrategia.
- ✓ Aprender sobre las posibles diferentes fuentes de financiamiento, tales como los presupuestos públicos, iniciativas privadas y asociaciones mixtas, y cómo estas complementan las actividades.
- ✓ Ser capaz de elaborar, estimar y presentar un plan presupuestario.



Lea los objetivos de aprendizaje tal y como aparecen:

- ✓ Aprender a cómo estimar el costo de las actividades planificadas en el Plan de Acción y cómo agruparlas para alcanzar una política presupuestaria general.
- ✓ Aprender a cómo sumar los costos de las diversas actividades en los diferentes componentes de la estrategia.
- ✓ Aprender sobre las posibles diferentes fuentes de financiamiento, tales como los presupuestos públicos, iniciativas privadas y asociaciones mixtas, y cómo estas complementan las actividades.
- ✓ Ser capaz de elaborar, estimar y presentar un plan presupuestario.

Estimación del costo de los programas e intervenciones



4

Diga

El primer paso es pasar del plan de acción a la estimación de costos.

Estimación del costo de las actividades y programas

En el Plan de Acción, los planificadores de la política identifican los **recursos internos y externos necesarios, así como los responsables** de cada una de las reuniones presupuestarias.

Para que este proceso sea eficaz, los planificadores y los actores clave deben investigar el costo y la metodología necesaria de cada uno de los recursos necesarios, así como el costo en capital humano de cada acción prevista. **Será clave distinguir entre los costos nuevos y los costos en los que ya se puede incurrir como parte de las intervenciones existentes.**



Diga

Una vez se ha establecido las acciones específicas para cada objetivo, de acuerdo con el plan de acción, las personas responsables de formular políticas deberán determinar cómo estimar los recursos financieros que se precisarán para implementar cada acción.

Los costos pueden estimarse a lo largo de un año o varios años, y pueden incluir los costos de las intervenciones que ya se están llevando a cabo o de nuevas actividades en conjunto.

Estimación del costo de las actividades y programas



- Antes del proceso de planificación de políticas, se deben organizar reuniones de presupuesto. Tales reuniones facilitarán un producto de política final bien planificado y adecuadamente financiado.
- Cada reunión debe tener un enfoque específico, en áreas relevantes, presupuesto para monitoreo y evaluación, fortalecimiento institucional, reducción de la demanda, reducción de la oferta, etc.
- Una vez que las reuniones estén estructuradas y organizadas, puede comenzar la planificación del presupuesto.
- Cada una de estas áreas será responsable de desarrollar y validar las estimaciones de costos para cada uno de los pasos de acción de los que son responsables en virtud del plan de acción.

Diga

Como primer paso del proceso presupuestario, cada parte interesada responsable de una acción en concreto deberá celebrar reuniones de presupuesto con el control interno de la unidad para hablar sobre su implementación y la mejor manera de calcular los recursos necesarios para implementarla según lo previsto.

Cada parte interesada responsable de una medida de acción deberá reunirse y preparar un presupuesto individual. La parte interesada que supervisa a implementación del objetivo de acuerdo con el cual se emprenderá la medida de acción será responsable de incorporarlo en el presupuesto de cada uno de los cinco pilares individuales de la política.

Riesgos de los mecanismos de estimación de costos



- Las estimaciones de costos precisas son parte integral del éxito de la política general.
- Las estimaciones de recursos deficientes en cualquiera de los pilares pueden crear incertidumbre y obstaculizar la credibilidad en la capacidad de la autoridad competente para implementar el Plan de Acción.
- Los planificadores deben trabajar para definir los requisitos de costos con la mayor precisión posible, construyendo la estimación de costos "desde abajo hacia arriba" y permitiendo que los generadores de costos dirijan las estimaciones.
- La metodología de estimación de costos que se seleccione deberá ser apropiada a la luz de los datos de costos y gastos disponibles.
- Evite estimaciones demasiado lejanas en el futuro o suposiciones basadas en los mejores escenarios para la implementación. Señale temprano en el proceso de estimación de costos cualquier riesgo para la precisión de la estimación.

Diga

En sus discusiones con los equipos de presupuesto, las personas responsables de formular políticas deberán tener presente la metodología de cálculo de costos de se utilizará para elaborar la estimación. Esto dependerá, en gran medida, del tipo de datos de costos o gastos a los que los planificadores de la política tengan acceso. Vamos a examinar esto en breve.

En la mayor medida posible, las estimaciones de costos deberán estar vinculadas al uso de un producto o servicio específico y basarse en dicho uso – un enfoque de abajo a arriba que permite que el uso proyectado determine el costo previsto.

Evite estimaciones de costos basadas en el mejor de los casos o estimaciones que van demasiado lejos en el futuro, (por ejemplo, un límite de 5 años para una política que abarca un período de 5 años.) Cuanto más lejos en el futuro pretenda calcular, o estimaciones que son excesivamente optimistas, puede ser poco realista y poner en duda la capacidad de implementar el plan de acción.

¿Cómo estimar los costos?



Actividades	Partes Responsables	Recursos necesarios (internos y externos)
¿Qué actividades se necesitan para implementar la actividad (enumérelas)?	¿Quién es el responsable de llevar a cabo cada actividad? ¿Quién tiene la autoridad de supervisión?	¿Qué recursos se necesitan tanto internos como externos para completar cada actividad?

- Cada paso de acción bajo el Plan de Acción necesita ser adecuadamente presupuestado. Esto es incluso cuando se espera que se consideren los fondos disponibles existentes o los recursos en especie.
- Según los pasos de acción y la información disponible para cada paso, los planificadores de políticas deberán determinar **qué tipo de estimación de costos es la adecuada**.
- La selección de la metodología adecuada dependerá en gran medida de la **disponibilidad y accesibilidad de los datos** para establecer una proyección precisa de los recursos que se necesitarán.
- Se recomienda que cada entidad responsable **trabaje en estrecha colaboración con las unidades presupuestarias internas** para determinar o validar el enfoque de cálculo de costos propuesto.

Diga

¿Cómo empezamos a realizar estimaciones?

1. Primero, bajo el liderazgo de la unidad, examine la información disponible (por ejemplo, información histórica que sea comprobable, información obtenida mediante el intercambio entre pares, modelos estadísticos)
2. Cada acción del plan requerirá una estimación. Esta estimación deberá cubrir la duración de toda la intervención o política.
3. Especifique qué elementos serán gastos directos y qué elementos serán contribuciones financieras.
4. De acuerdo con estos elementos preliminares, en coordinación con el liderazgo de la unidad, elija una metodología para empezar a calcular los costes de los recursos necesarios.

Referencia al Módulo 4.

Modelo lógico
↓
 Plan de Acción

MÓDULO 6 Planificación del presupuesto

Uso del modelo lógico y del plan de acción para la estimación de costos (presupuesto)
 Recursos necesarios para la implementación del programa de inyección segura en un lugar de riesgo.

Actividades/ Pasos de acción	Recursos necesarios (internos y externos)	Tipo de coste	Estimación de costos directos del primer año
1	Suministro de jeringas para un año	Directo	$\$19.99 \times 14,400 = \$287,856$
2	espacio separado	Indirecto	N/A
3	Lista de programas de tratamiento disponibles	Indirecto	N/A
4	Espacio de almacenamiento Seguro para jeringas	Directo	1 caja fuerte nueva, precio \$3,500
5	Kits de inyección segura	Directo	$4 \times 12 \times 200 \times \$15.50 = \$148,800$
Etc.			

9

Diga

El primer paso para determinar costes es echar un vistazo al plan de acción a fin de identificar cuáles son los costos directos o indirectos o cuáles serán los principales generadores de costos para la estimación.

Como recordatorio, los costos indirectos son aquellos que absorbe la organización y que no se atribuyen directamente a una actividad específica. En otras palabras, se trata de recursos existentes proporcionados, que se deben pagar, independientemente de las actividades o las operaciones de la organización para prestar servicios a cualquier cantidad de partes interesadas que pueden no participar de forma directa en la ejecución de la acción, actividad u objetivo planificados.

La siguiente tabla sirve de ejemplo de costos previstos vinculados a la acción de implementar un programa que prevé el establecimiento de un centro de inyección segura. Enumera cinco actividades subyacentes del programa y algunas estimaciones de costos directos e indirectos.

Opciones de metodología de costeo

- **Costeo basado en actividades** – utiliza datos de gastos históricos para asignar impulsores de **costos directos** y asigna costos indirectos a un programa en función de estimaciones proporcionales previas.
- **Extrapolación de datos reales** – utiliza la experiencia de costos reales para proyectar costos futuros para **la misma** actividad, programa o intervención.
- **Análogo** – usar un punto de referencia de un programa o intervención **estrechamente relacionado o similar** para estimar el costo de la actividad objetivo.
- **Paramétrico** – uso de **herramientas de análisis estadístico** aplicadas a datos de costos históricos para actividades similares o estrechamente relacionadas.

Fuente: Adapted from Treasury Board of Canada: Guide to Costing



10

Como se ha mencionado desde el principio, es de suma importancia seleccionar la metodología correcta para poder realizar una estimación exacta.

No existe un modelo único para todos. La elección de la mejor metodología dependerá en gran medida de qué tan bien conocen los planificadores y controladores la intervención propuesta por la acción y la información disponible.

Si bien hay muchas maneras de calcular o determinar los costos, vamos a examinar algunas de las principales metodologías (observe que después se presentarán ejemplos):

1. Costeo Basado en Actividades (ABC) – separa estimaciones de costos tradicionales entre costes directos e indirectos y utilizando factores que determinan los costos para facilitar las estimaciones.
2. Extrapolación – utiliza costes reales actuales como estimador de costes futuros.
3. Estimación análoga – utiliza el costo de una actividad comparable como referencia para el coste de una intervención.
4. Estimación paramétrica – utiliza herramientas de análisis estadístico de datos históricos de gastos para una actividad comparable.

El proceso de determinación de costes deberá ser riguroso, pero no excesivamente engorroso y deberá tener en cuenta la importancia de la actividad en el plan de acción.

Costos directos vs. costos indirectos

Los **costos directos** son los asociados al costo de un producto o servicio específico.

- Salarios del personal que participa en la prestación del servicio o producto, materiales como papelería, espacio para la entrega del producto, horas extras, etc.

Estos costos están en función del nivel de prestación del servicio y es probable que disminuyan en términos de costos por unidad con el tiempo, ya que algunos elementos de costo directo pueden ser descontados debido al volumen de uso.

- Ejemplo: material impreso, este costo a menudo disminuirá con un aumento en la producción debido a los descuentos por volumen.

Explique

Hay dos tipos de costes:

Costes directos: son aquellos asociados con el costo de un producto o servicio específico. Son de índole variable e incluyen elementos tales como el personal involucrado en la prestación del servicio o producto, material de oficina, espacio para la entrega del producto, horas extras, etc.

Estos costes son una función del nivel de prestación de servicios y es probable que disminuyan en cuanto a los costos por unidad con el paso del tiempo, ya que algunos elementos de los costos directos pueden tener descuentos debido al volumen de uso. Por ejemplo, si la prestación de un servicio incluye material impreso, este coste a menudo se reducirá con un aumento del producto debido a los descuentos por volumen.

Costos directos vs. costos indirectos

Los **costos indirectos** representan los gastos de hacer negocios que no se identifican fácilmente con una actividad o función en particular, pero que son necesarios para el funcionamiento general de la organización y la realización de las actividades que realiza.

- Los recursos humanos, el lugar de trabajo, los equipos, etc. asociados a todo el trabajo realizado por los empleados.

Ref: U.S. Department of Education-Office of the Chief Financial Officer --

El reparto de estos costos entre asignaciones o tareas específicas como el plan de acción, no es factible.

Se requerirán formulaciones específicas.



Diga

Costos indirectos: son aquellos que ocurren independientemente de la cantidad de programas o servicios prestados. Normalmente incluyen costos tales como los asociados con los departamentos de recursos humanos (RH) que guardan relación con la administración de nóminas y otros aspectos relacionados con el lugar de trabajo, para los empleados asignados a la implementación del plan de acción. Asimismo, pueden incluir el costo asociado con el espacio físico (es decir, edificios y equipo), o licencias de software, y guardan relación con todas las tareas llevadas a cabo por los empleados.

Una distribución proporcional perfecta de estos costos entre tareas o trabajos específicos no es viable. Sin embargo, por lo general, los negocios o proveedores de servicios pueden registrar estos costos en la tasa de costos indirectos, por ejemplo 25 %, se aplica a los costos directos. Por ejemplo, si se calcula que los costos directos serán \$100, entonces, se añadirán unos \$25 adicionales a la estimación cuando se determinan los costos totales. Estas proporciones tienden a basarse en estimaciones de gastos tradicionales.

Ejemplos de metodología de costeo

Costeo basado en actividades:

Utiliza **generadores de costos** (p. ej., equivalentes a tiempo completo - FTE) para asignar costos indirectos entre varias intervenciones donde la asignación de costos directos para cada una es un desafío. Luego, los costos indirectos se suman con los costos directos para obtener una estimación total.



Activity-Based Costing Model				
Activity A	Mapping drug trafficking zones			
Activity B	Set up of a border inspection taskforce at a crossing			
Activity	A	B		Total Costs
Number of FTE	10	3		
Average Annual Salary	40 000	60 000		
Total Salary costs (Direct)	400 000	300 000		700 000
Overhead (Indirect)				
Yearly Office Rental			120 000	
Software Licenses (up to 20)			15 000	
Administrative Salaries (3 FTE)			100 000	
Total overhead			235 000	
Total Costs	400 000	300 000	235 000	935 000

ABC Costing Allocation				
Cost driver - FTE (Direct)				
Total Number of Program FTEs	10	3	13	
Office Rental Charge per FTE			8 000	
Software Charge per FTE			1 000	
Administration charge per FTE			6 667	
Total Overhead per FTE			15 667	
ABC Costing Allocation	156 667	78 333		

Total Cost of Interventions				
Direct	400 000	300 000	700 000	
Indirect	156 667	78 333	235 000	
Total	556 667	378 333	935 000	

Fuente: Adapted from Treasury Board of Canada; Guide to Costing



13

Diga

El sistema de Costes Basado en las Actividades (ABC) se refiere a una metodología de asignación de costes por medio de la cual los costos directos, como los sueldos no administrativos, se asignan a una actividad específica y donde el factor determinante de los costos (por ejemplo, el número de empleados o los metros cuadrados del espacio de oficinas) se utiliza como proxy para distribuir proporcionalmente los costos indirectos. Esto puede incluir responsabilidades administrativas o equipo, que es posible que no se puedan designar a cada acción específica incluida en la política.

En este ejemplo, tanto la actividad A como la actividad B tiene su propia cuenta salarial designada para sus respectivos Equivalentes a Tiempo Completo (ETC), al tiempo que comparten \$235.000 en gastos de personal administrativo comunes (por ejemplo, RH), licencias de software y alquiler

En vez de dividir estos costos por igual entre las dos actividades, el sistema ABC ha derivado una estimación en la que el coste se distribuye por ETC, utilizando el número de ETC como factor determinante de costos para dividir estos costos indirectos entre las dos actividades.

Esto tiene como resultado una asignación de costos de \$156.700 y \$78.300 para A y B respectivamente en vez de una asignación de \$117.500 bajo cada intervención.

Ejemplos de metodología de costeo

Extrapolación: los costos se estiman en base a una suposición de que los patrones permanecerán prácticamente sin cambios con respecto a períodos de tiempo anteriores

Extrapolation-based Estimate				
Activity A Mapping drug trafficking zones				
Year	2020	2021	2022	Estimate 2023
Salary (FTEs)	400 000	420 000	440 000	460 000
Overhead (indirect)	235 000	235 000	235 000	235 000
Total Program Cost	635 000	655 000	675 000	695 000

Análogo: Se supone que los costos serán similares a los incurridos por una entidad similar o comparable (p. ej., departamento, jurisdicción, etc.) utilizada como punto de referencia.

Analogous-based Estimate				
Activity B Launching canine unit in country B				
Actual Costs Country A	2020	2021	Cost Estimate Country B	2023
Salaries	60 000	60 000	Salaries	60 000
Training fee	50 000	50 000	Training fee	50 000
Canine tending	20 000	20 000	Canine tending	20 000
Canine procurement	10 000		Canine procurement	10 000
Total Costs	140 000	130 000	Total Costs	140 000

Paramétrico: una revisión estadística indica que, **en promedio**, un terapeuta puede atender a **3 pacientes** por día durante 1 hora, más 1 hora de trabajo administrativo. Si **en promedio 5 pacientes** visitan un centro por día, **se requerirán al menos 2 terapeutas**.

Fuente: Adapted from Treasury Board of Canada: Guide to Costing



Diga

Estas ilustraciones también ofrecen un sencillo ejemplo conceptual de extrapolación debajo del primer recuadro donde se utilizan los modelos históricos anteriores para derivar estimaciones: En este caso, esto refleja un aumento en costos directos de \$20.000 por año mientras que los costos indirectos permanecen constantes.

La estimación análoga de costos, como se muestra, utiliza criterios de referencia comparables como un proxy para los costos de la intervención bajo consideración.

El enfoque paramétrico considera el uso de herramientas estadísticas, como el análisis de regresión (más allá del alcance de esta formación) para determinar medias razonables con el fin de desarrollar una estimación de los recursos y costos necesarios.

Por ejemplo, un modelo sugiere que un terapeuta puede ver 3 pacientes al día y pasar 1 hora haciendo trabajo administrativo. Con estimaciones que indican una entrada media de 5 pacientes a un centro de tratamiento por día, se sugiere que se necesitarán por los menos 2 terapeutas en el centro cada día, lo cual puede multiplicarse por el sueldo por hora para determinar los costos.

Estimación de los costos directos del objetivo:*Incrementar la accesibilidad y eficacia del tratamiento y la rehabilitación*

Actividades/ Pasos de acción		Recursos necesarios (internos y externos)	Tipo de costo	2 AÑOS: 2023 y 2024 Estimación de costos (en dólares estadounidenses)
1	Trazar un mapa de todos los centros/ instalaciones/servicios de drogas por zona, territorio o estado (públicos y privados).	Miembros del personal.	Directo	400.000 dólares anuales (10 miembros de la Unidad de Reducción de la Demanda) – (salario promedio anual para estimación: \$40,000).
2	Realizar una Evaluación de la Situación para determinar los obstáculos y las deficiencias en el acceso.	Miembros del personal.	Indirecto	N/A (ya presupuestado).
		Consultor contratado.	Directo	4 meses x \$3,000= \$12,000.
		Gastos de movilidad.	Directo	\$2,600 (\$0.58 tarifa/milla).
		Materiales.	Directo	\$900 (10% por miembro del personal para 10 empleados)
3	Calcular la cobertura de los centros de tratamiento y rehabilitación de personas dependientes de las drogas/ instalaciones/servicios.	Compra de tabletas. (no exclusivo por actividad - prorrateado).	Indirecto	\$300 x 8 tabletas= \$2,400.
		Paquete de software estadístico (no exclusivo de actividad - prorrateado).	Indirecto	\$1,500 (Compra de una sola vez).
		Gastos de movilidad.	Directo	\$1,200 (\$0.58 tarifa/milla).
		Reuniones (salas y comidas).	Directo	Salas (no tienen coste); comidas \$500 (\$15/persona).
4	Mejorar los sistemas de remisión a los centros/servicios de tratamiento y rehabilitación de drogas (desde los hospitales generales, la policía, el sistema judicial penal, los servicios sociales) y las prácticas de contrarreferencia.	Gastos de movilidad.	Directo	\$800 (\$0.58 tarifa/milla).



15

Diga

Esta tabla muestra de una forma más amplia resumen de estimaciones de costos para siete acciones (5-7 se muestran en la siguiente diapositiva.) Estas son todas acciones que corresponden a la reducción de la demanda: **Aumentar la accesibilidad y eficacia del tratamiento y rehabilitación de drogas.** La plantilla empieza enumerando el número de acciones incluidas en este objetivo. Se describe y se proporciona una estimación de costos basada en supuestos racionalizados para cada una de estas acciones. Cada uno de los costos también se clasifica como directo o indirecto.

Cuando se preparan estas plantillas se debe poner énfasis en los supuestos que determinan la estimación. Si se necesita más espacio para cada estimación esto se puede realizar en una hoja de cálculo separada. La clave en este paso es mostrar la “acumulación” de costos y si estos costos son directos o no. Las estimaciones se presentan anualmente.

Por ejemplo, se supone que para la acción de hacer un mapeo de los centros de tratamiento en todo el país se requiere un equipo completo de 10 personas. Los criterios de referencia gubernamentales actuales muestran que el sueldo medio del personal de un programa es \$40.000. Esto se utiliza como una estimación, combinado con el número de personal como el factor determinante principal del costo.

Nota: Los costos indirectos en materia de software se supone que son solamente para fines ilustrativos, asumiendo que se comparten con otra actividad diferente de acuerdo con una metodología de asignación predeterminada.

Estimación de los costos directos del objetivo:
Incrementar la accesibilidad y eficacia del tratamiento y la rehabilitación

Actividades/ Pasos de acción	Recursos necesarios (internos y externos)	Tipo de costo	2 AÑOS: 2023 y 2024 Estimación de costos (en dólares estadounidenses)
5 Evaluar las intervenciones, los programas y los protocolos de drogas implementados con base en los estándares de calidad de la atención y el tratamiento.	Compra de software.	Indirecto	\$1,200 (cuota de licencia anual).
	Materiales.	Directo	\$3,500 (\$134 for 26 people – all meetings).
	Reuniones (salas y comidas).	Directo	Salas (no tienen costo); 400 (\$15/persona por todas las reuniones).
6 Capacitar al personal para que las intervenciones cumplan con los estándares de calidad del tratamiento y la atención.	Contratación de 3 facilitadores.	Directo	6 meses x 2,500\$= 45,000\$.
	Material de capacitación.	Directo	8,000 \$ (cuadernos, lápices, certificados, etc. - 800\$/persona).
	Aula (sillas, mesas, pantalla, ordenador portátil, etc.).	Indirecto	850 \$ x 2 portátiles= 1,700 \$.
	Comidas.	Directo	1,500 \$ (15 \$/persona x 10 personas).
7 Definir un programa específico que aborde la coexistencia de los trastornos por consumo de sustancias con otros trastornos psiquiátricos.	Contratación de 2 expertos independientes (6 meses).	Directo	6 meses x \$3,500=\$21,000 x 2= \$42,000.
	Materiales (para el pilotaje e implementación del programa).	Directo	\$120,000 (basado en la respuesta a la RFP para desarrollar módulos de programas).
	Medicación.	Directo	\$150,000 (basado en las respuestas de RFP).

Diga

Se utiliza un procedimiento similar para cada acción, teniendo cada una de ellas su propio conjunto de supuestos de cálculo de costes dependiendo de la intervención prevista. Como recordatorio, la clasificación de costos como directos o indirectos dependerá de si pueden atribuirse directamente a un factor de coste determinante para esa intervención específica, o si se trata de costos de actividades que serán necesarias para la implementación de esa acción, pero no directamente determinados por ella, o vinculados a su implementación.

Como ejemplo, una licencia de software es necesaria para la implementación de la acción 5 pero, como licencia, puede que también se utilice para la implementación de otras acciones, como la 2. Por tanto, dependiendo del nivel de uso de cada (por ejemplo, tiempo, número de ordenadores instalados, etc.) se prevé una división en la asignación de costos y se divide el costo entre acciones como corresponda (USD 1500 vs. USD 1200). Esta división y el mecanismo de asignación dependerán completamente de los supuestos que se utilicen.

Estimación de costos directos e indirectos para el objetivo:
Aumento de la accesibilidad y la eficacia del tratamiento y la rehabilitación de drogas
Supuestos de gastos plurianuales

Variable	Cambio	Fórmula
Sueldos/Salarios	2% de inflación sobre el salario del año anterior	Año 2 Salario = 1.02 * Año 1 Salario
Cuota de administración de personal	Tasa de administración del 5% sobre el salario anual	Honorario de administración del personal = 0,05 * salario anual
Compras de capital de una sola vez	No es necesario volver a comprar	N/A
Materiales/Software (requiere recompra)	Recompra a precio similar	N/A
Re-contratación / Extensión de contratos para consultoras.	Recontratar/Extender contratos con salarios similares	N/A

Diga

Como se ha mencionado con anterioridad, los supuestos y estimaciones bajo cada acción en la plantilla se realizan anualmente. Esto es solo parte del proceso. Muchas de las intervenciones contempladas en una política nacional sobre drogas tendrán un alcance de más allá de un año. Por ende, cuando se elabora un presupuesto se deberá tener en cuenta cómo las estimaciones anuales de la plantilla anterior se aplicarán a los años posteriores durante los cuales se contempla la implementación de la intervención o acción.

La diapositiva muestra los supuestos para llevar la estimación anual a una estimación multianual de tres años, que es el tiempo previsto que dure el cumplimiento del objetivo.

Estos supuestos normalmente incorporarán elementos relacionados con los sueldos o las expectativas inflacionarias, la recompra o amortización de bienes de capital, la contratación de consultores, así como costos administrativos que pueden acumularse de acuerdo con estimaciones de personal anuales.

Nuestro ejemplo incluye un aumento de sueldos anual estimado de un 2%, un aumento de un 5% para costos administrativos relacionados con los programas, pero no incluye costos adicionales para la recompra de bienes de capital.

Estimación de costos directos e indirectos para el objetivo:
Aumento de la accesibilidad y la eficacia del tratamiento y la rehabilitación de drogas

Supuestos de gastos plurianuales

Resources needed (Internal & external)	Three Year Cost estimate (in US dollars)	Cost Type	Yearly Variable	YEAR 1: 2022 Cost estimate (in US dollars)	YEAR 2: 2023 Cost estimate (in US dollars)	YEAR 3: 2024 Cost estimate (in US dollars)
Staff Members	\$400,000 annually	Direct	2% inflation on salary	\$400,000	\$408,000	\$416,160
Staff Administration Fee	\$400,000 in salaries annually	Indirect	5% staff administration fee	\$20,000	\$20,400	\$20,808
Consultants Hired	4 months x \$3,000 = \$12,000	Direct	Re-hire/extend contract at year 1 prices	\$12,000	\$12,000	\$12,000
Mobility Expenses	\$4,600 (\$0.58/mile)	Direct	Re-purchase items	\$4,600	\$4,600	\$4,600
Materials (notebooks, pencils, unspecified)	\$11,400	Direct	Re-purchase items	\$11,400	\$11,400	\$11,400
Tablets	\$300 x 8 tablets = \$2,400	Indirect	One-Time purchase only	\$2,400	\$0	\$0
Software	\$2,700 (one-time purchase)	Indirect	Yearly purchase	\$2,700	\$2,700	\$2,700
Meetings (rooms and meals)	Rooms (no cost): \$900 (\$15/person)	Direct	Re-purchase items	\$900	\$900	\$900
Facilitators hired	6 months x \$2,500 = \$45,000	Direct	Re-hire/extend contract at year 1 prices	\$45,000	\$45,000	\$45,000
Classroom (Computers)	\$850 x 2 laptops = \$1,700	Indirect	One-Time purchase only	\$1,700	\$0	\$0
Meals	\$1,500 (\$15/person)	Direct	Re-purchase items	\$1,500	\$1,500	\$1,500
2 independent experts	6 months x \$3,500 = \$21,000, x 2 = \$42,000	Direct	Re-hire/extend contract at year 1 prices	\$42,000	\$42,000	\$42,000
Materials to pilot/implement program	\$120,000	Direct	Re-purchase items	\$120,000	\$120,000	\$120,000
Medication	\$150,000	Direct	Re-purchase items	\$150,000	\$150,000	\$150,000
TOTAL:				\$814,200	\$818,500	\$827,068
CUMULATIVE TOTAL:				\$814,200	\$1,632,700	\$2,459,768

Estimación de costos de tres años para el objetivo de política: **USD 2,459,768**

Diga

Una vez todas las estimaciones y supuestos están documentados, perfilados y el impacto multianual se ha presentado, ha llegado el momento de agregar los costos generales de cada una de las acciones en el presupuesto necesario para implementar el objetivo y, a su vez, cada pilar de la estrategia.

Esta tabla es un resumen que agrega todos los costos durante un período de tres años, que es el alcance del objetivo, para siete acciones que son necesarias para su implementación. Todos los supuestos anuales y multianuales se han tomado en cuenta.

Observará el aumento anual de las estimaciones de salaries, por ejemplo, el 5% de gastos corrientes administrativos, así como las compras puntuales de capital.

Las necesidades presupuestarias generales para el objetivo se estima que llegan a alrededor de \$2.5 millones.

Consideraciones clave



Antes de participar en la estimación de costos, **obtenga información del equipo de contabilidad** y defina el alcance y el cronograma para cada actividad



Al seleccionar una metodología de cálculo de costos, asegúrese de la **disponibilidad y confiabilidad** de los datos de gastos que impulsarán la estimación



La estimación de costos debe ser lo suficientemente **flexible** para permitir ajustes a medida que se realiza la actividad y es posible que haya más datos disponibles para mejorar la precisión.



Documente todas las fuentes de datos y cualquier suposición que se haga para establecer la estimación pertinente.

Diga

Cuando se prepara una estimación de costos para una actividad específica, las personas responsables de planificar políticas deberán tener presentes algunos aspectos clave:

1. Asegure el apoyo y aceptación de la estimación por parte del liderazgo o unidad de presupuesto.
2. Antes de emprender una estimación, determine el tipo de información disponible que la respalda. Seleccione la metodología de cálculo de costos adecuada.
3. Las estimaciones deberán ser flexibles y facilitar revisiones a medida que se va implementando la intervención y se dispone de más información con respecto al uso y gastos reales.
4. Todas las fuentes de información y supuestos utilizados para la elaboración de una estimación deberán estar adecuadamente documentados y ser accesibles para responder a posibles preguntas de las personas encargadas de tomar decisiones relativas a la política.

Presupuesto para actividades y pasos de acción

Objetivo #:												
#	Actividad, programa, intervención	Recursos necesarios	Tipo de recurso (gasto/en especie)	Coste de la actividad	Coste total	Costo total por año					Fuentes de financiación	Parte responsable
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1				\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$		
2												
3												
4												
...												

Diga

Esto es solo un ejemplo de una plantilla que se puede utilizar para realizar la estimación de todas las acciones contempladas dentro de un objetivo específico.

Por lo general, se deberá presentar una estimación para todas las actividades a lo largo del período y el alcance de toda la política (por ejemplo, 5 años).

Cada actividad puede requerir una cantidad diferente de recursos. Las personas encargadas de formular políticas deberán dar cuenta de tantos como sean necesarios. Cuando se identifican los recursos, también deberá determinarse si estos serán gastos directos en efectivo o si serán contribuciones en especie procedentes de recursos existentes redirigidos para emprender la acción propuesta.

La estimación deberá incluir la fuente prevista de financiamiento, incluso si la confirmación de esta fuente está pendiente, así como quién es la parte interesada o entidad responsable de gestionar este recurso.

Una vez se han calculado los costos de todas las actividades, serán agregadas en una estimación para el objetivo más amplio.

Estimación de costos según los requisitos de efectivo versus base devengada

Actividad, programa, intervención	Recursos necesarios	Gastos/ En especie	Costo de la actividad (USD)	Costo total (USD)	método de contabilidad	Costo del año 1 (USD)	Costo del año 2 (USD)
Estimar las variaciones de la demanda de los servicios de recuperación para proponer los requisitos de personal estacional	Consultor por dos años	Gasto	50,000	50,000	Base de acumulación	25,000	25,000
					Base de efectivo	50,000	

Diga

Cuando se realizan estimaciones de gastos multianuales, las personas encargadas de formular políticas deberán tener en cuenta si la contabilidad del gobierno es por devengo o de efectivo.

En la primera los costos se registran tan pronto como se usan los servicios, mientras que en la segunda se registran una vez se han pagado. Por ejemplo, si se contrata a un consultor por dos años y las partes acuerdan un pago inmediato de \$100.000. La contabilidad de devengo divide ese gasto de \$100.000 entre los dos ejercicios fiscales en los que se lleva a cabo el trabajo mientras que la contabilidad de efectivo registra esa cantidad en un solo año en el momento de pago.

El tipo de metodología de estimación de costos que se utilice dependerá de las reglas y reglamentos de cada jurisdicción. Esta cuestión deberá tratarse con el liderazgo de la unidad a fin de garantizar que se sigue el mecanismo adecuado desde el principio.

Costo total por objetivo y meta

#	Objetivo	Recursos necesarios	Costo total	Costo total por año					Fuente de financiación	Parte responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
1			\$	\$	\$	\$	\$	\$		
2										
3										
4										
...										
TOTAL:			\$	\$	\$	\$	\$	\$		
META #:										

Diga

Una vez los costos de todas las actividades están justificados y son agregados en el costo estimado de un objetivo específico, los costos de los distintos objetivos pueden ser agregados a los costos de una meta.

Esto es un ejemplo de una plantilla que podría utilizarse para presentar esta estimación. Se basa en la plantilla más detallada presentada con anterioridad utilizada para cada una de las acciones que se agregan a un presupuesto de objetivos.

Del costo de los pasos de acción al presupuesto de políticas

- Todos los pasos de acción previstos en un plan de acción deben presupuestarse adecuadamente.
- Una vez que se presupuesten los pasos de acción, la parte interesada responsable del objetivo deberá **agregar las estimaciones de costos para todas las actividades** bajo cada objetivo y, posteriormente, bajo los cinco pilares estratégicos respectivos para la política nacional de drogas.
- El ministerio principal o la agencia responsable de supervisar la política será entonces responsable de agregar las estimaciones de costos de cada pilar en un **presupuesto general para la estrategia**.
- La entidad líder debe estar **facultada para solicitar información y buscar aclaraciones** con respecto a las estimaciones proporcionadas por todos los socios estratégicos.



Diga

Como hemos visto en los ejemplos anteriores, los costos de todas las acciones o intervenciones que se contemplan en cada objetivo deberán calcularse por separado.

Cada acción constituye los componentes básicos del presupuesto del objetivo, para cada uno de los objetivos contemplados en cada uno de los pilares de la estrategia nacional sobre drogas.

Incumbe a cada entidad elaborar una estimación y hacerse responsable de esa estimación, Asimismo, incumbe al ministerio competente o al organismo responsable de la dirección y coordinación de la formulación y aprobación de la estrategia, hacerse responsable de la suma de todos los costos en el presupuesto global de la política.

Por consiguiente, el liderazgo central del gobierno debe facultar a la entidad competente para cuestionar, pedir aclaraciones y, cuando fuere pertinente, poner en duda las estimaciones realizadas por las partes interesadas para cada uno de los objetivos y cada una de las acciones.

Es responsabilidad de la entidad principal rendir cuentas ante el gobierno por todos los recursos solicitados como parte de una estrategia nacional sobre drogas. Por ende, debe tener facultados para desempeñar ese rol.

Presentación de un presupuesto estimado para una política nacional de drogas

New Drug Strategy Costing Proposal (\$)	2022-23	2023-24	2024-25
Operating Costs			
Salaries	450 000	500 000	550 000
Employee benefits (10% of salaries)	45 000	50 000	55 000
Pension (15% of salaries)	67 500	75 000	82 500
Overhead (including IT+ office) (6% of salaries)	27 000	30 000	33 000
Subtotal Operating Costs	589 500	655 000	720 500
Capital Costs			
Rural treatment centre	200 000	200 000	200 000
Subtotal Capital Costs	200 000	200 000	200 000
Transfer Payments			
Counselling Services provided by municipalities	1 647 360	1 647 360	1 647 360
Review of access in non-urban communities	65 000	30 000	
Border enhancement (including set up of canine unit)	120 000	120 000	150 000
Subtotal Transfers	1 832 360	1 797 360	1 797 360
Total Strategy Costs	2 621 860	2 652 360	2 717 860
Other sources of funding			
Non-urban community drug strategy grant	50 000	50 000	50 000
Subtotal Other Sources	50 000	50 000	50 000
Total Funds Requested for Strategy	2 571 860	2 602 360	2 667 860



- La entidad principal responsable de presentar el presupuesto y de buscar la aprobación de las autoridades competentes debe asegurarse de que el documento se presente **de acuerdo con los requisitos nacionales de información**.
- Los requisitos típicos pueden incluir la segregación de costos entre **costos operativos** (que se realizarán dentro de un año), costos de capital (que incluirán gastos en activos con un uso superior a un año (por ejemplo, infraestructura), así como **transferencia de pagos** (pagos directos a entidades fuera de gobierno que proporcionará algunos de los servicios o tomará medidas en nombre del gobierno).

Diga

Cada país tendrá su propio conjunto de reglas en cuanto a la forma en que debe presentarse un presupuesto para una propuesta de revisión de política, bien todo un presupuesto de política nuevo, o una actualización.

Recaltar que aquí también es imperativo que las personas encargadas de planificar la política trabajen en estrecha colaboración con el liderazgo de las unidades a fin de garantizar que las estimaciones presupuestarias se presenten el formato requerido por las autoridades financieras.

Esto es solo una ilustración de un ejemplo de cómo un presupuesto global de una política podría presentarse.

Por lo general, incluye un desglose de los costos a lo largo de varios años, dividido entre costos de explotación (incurridos durante un año), costos de capital (gastos relativos al capital que se acumularán a lo largo de varios años) y transferencias de pagos realizadas a socios externos del gobierno nacional para emprender acciones específicas dispuestas en el plan de acción.

Identificación de las fuentes y montos de financiación

Diga

Más allá de calcular cuáles serán los recursos necesarios para implementar el plan de acción, resulta igualmente importante que se identifique y garantice la fuente de esos recursos con miras a asegurar la implementación eficaz de la política.

Presupuesto público



El presupuesto público es la financiación disponible en el erario público. La financiación de una política nacional generalmente provendrá de fuentes de financiación nacionales, es decir, financiada a través de impuestos nacionales.

Tenga en cuenta que algunos estados también promulgan legislación que les permite acceder a fondos incautados de actividades relacionadas con las drogas para financiar el control y la prevención de drogas.

La financiación pública tenderá a ser la principal fuente de financiación de la política nacional, ya que la financiación pública está destinada a abordar cuestiones relacionadas con el mantenimiento del bienestar público y, a menudo, es más fiable que otras fuentes de financiación.

Diga

Normalmente, la fuente principal de financiamiento para una política nacional sobre drogas será el presupuesto nacional anual.

Se trata de un documento generalmente aprobado cada año por el parlamento o el congreso de la asamblea general.

El presupuesto de una política nacional sobre drogas es parte del presupuesto global del gobierno presentado como parte de un paquete a un órgano legislativo para promover el bienestar.

El financiamiento de una política a través del presupuesto nacional tiende a proporcionar seguridad y consistencia, y da credibilidad al compromiso del gobierno con sus objetivos.

Los órganos legislativos también están facultados para pedir aclaraciones sobre los planes de gastos del gobierno, incluida la política nacional sobre drogas. Las personas responsables de formular políticas deberán estar preparados para responder a cualquier pregunta pertinente que pueda surgir.

Iniciativas privadas

Las entidades del sector privado podrían tener un interés especial en el problema de las drogas y, por lo tanto, estarían potencialmente interesadas en contribuir con fondos para proyectos específicos. El comité directivo debería celebrar reuniones con miembros del sector privado para discutir las formas en que pueden ayudar a financiar las actividades de la Política Nacional sobre Drogas.

El sector privado incluye generalmente:

- ❖ Entidades comerciales y sus fundaciones afiliadas.
- ❖ Inversionistas, bancos, instituciones financieras, etc.
- ❖ Empresas privadas.
- ❖ Organizaciones con ánimo de lucro, como ONG y empresas sociales.

Diga

Los gobiernos también pueden trabajar en colaboración con otras entidades, incluidas las del sector privado, para facilitar el cumplimiento de algunos de los objetivos de la política.

Las alianzas con el sector privado generalmente se exploran cuando hay objetivos específicos o acciones (por ejemplo, investigación, promoción) en las que el sector privado puede tener conocimientos especializados de los que las autoridades pueden sacar provecho.

Un ejemplo podría ser el establecimiento de una alianza con una compañía de bebidas alcohólicas para que contrate y financie a graduados de universidades nacionales para que investiguen formas óptimas de prevenir la reincidencia en adolescentes drogodependientes en rehabilitación.

Antes de trabajar en colaboración con el sector privado, la principal entidad responsable en el gobierno debe determinar hasta qué punto el financiamiento de fuentes privadas respaldará la implementación de la cuestión objetivo.

Con el fin de facilitar la implementación eficaz, deben definirse claramente las expectativas de ambas partes y las condiciones de pago y participación deben ser transparentes.

Asociaciones mixtas

Las asociaciones mixtas, también conocidas como asociaciones público-privadas (APP), implican la participación de actores privados que ayudan al gobierno a financiar iniciativas y actividades descritas en la política nacional.

Las asociaciones mixtas permiten que los expertos y los implicados en el tema del sector privado ayuden a la aplicación de los esfuerzos políticos.



Diga

Se crean asociaciones mixtas cuando hay una necesidad específica del gobierno, más allá del financiamiento, de garantizar los conocimientos técnicos especializados y los recursos de un socio privado para emprender una acción concreta.

Un ejemplo podría ser trabajar en asociación con un centro de terapias privado para llevar a cabo ciertas operaciones de una clínica de servicios de recuperación en un área terapéutica en la que el gobierno puede no tener la capacidad necesaria para prestar esos servicios.

Al igual que con los acuerdos de financiamiento, los gobiernos deben garantizar que las condiciones de la asociación son transparentes, que están claramente definidas y que hay un interés mutuo por parte del proveedor del sector privado en contribuir con el objetivo del gobierno.

Asociaciones mixtas



Las asociaciones mixtas se llevan a cabo de forma diferente según el país

-en algunos casos, la empresa privada aporta financiación mediante bonos, préstamos bancarios, inversiones de capital y otros medios.

Diga

Cada país tendrá su propio conjunto de reglas y reglamentos en lo que concierne a la creación de asociaciones mixtas con socios privados.

El formato de los acuerdos de financiamiento seleccionados debe ser coherente con estas reglas.

Es responsabilidad de las personas encargadas de planificar políticas trabajar en estrecha colaboración con las unidades de dirección, y de compras y adquisiciones, garantizar que los términos concuerdan con las necesidades nacionales.

Los mecanismos de asociación pueden variar mucho dentro de las distintas jurisdicciones y entre ellas. Realizar un análisis a fondo de los distintos tipos de acuerdos público-privados rebasa el ámbito de esta formación, sin embargo, se trata de un área en la que se aconseja a las personas responsables de formular políticas que investiguen y exploren estas posibilidades dentro de sus respectivos marcos jurídicos.

Adecuar los recursos disponibles al costo de las actividades



30

Diga

Finalmente, pero no menos importante, hablemos de los recursos disponibles y necesarios y cómo combinarlos con las intervenciones, programas y actividades planificadas. Recuerde que sin recursos no se puede implementar la política.

Negociar con los posibles responsables de la toma de decisiones y otros socios relevantes

Es importante **incluir expertos en presupuesto durante el proceso de planificación estratégica** y en el proceso de planificación de acciones; saben dónde encontrar fondos para pagar los pasos identificados en el plan de acción. Pero **no permita que el presupuesto** (recursos disponibles) **impulse el plan de acción**.

Las personas con conocimiento de presupuestos recordarán a los planificadores de acción que los recursos son limitados, lo que podría dar lugar a que se abandone un plan de acción que respalda un objetivo aprobado. Los **planificadores de acciones deben tener libertad para identificar todos los recursos necesarios** para completar el paso; los planificadores de presupuesto son responsables de decidir qué es asequible.

Diga

Para concluir el módulo, las personas encargadas de formular políticas deben tener presente que los expertos en materia de presupuestos y las partes interesadas asociadas deben participar en las discusiones de planificación estratégica desde el principio.

Es importante, no obstante, que las limitaciones presupuestarias no influyan en la agenda de planificación estratégica.

Un plan estratégico debe ir acompañado de un cálculo de costos adecuado, independientemente de las restricciones presupuestarias que puedan existir, a medida que avanza hacia su aprobación e implementación.

Negociar con los responsables de la toma de decisiones y otros socios relevantes

Cada propuesta de costo debe poder justificarse:

¿Por qué es importante esta intervención?
¿Qué propósito tiene? ¿Cómo contribuirá a resolver el problema de las drogas y sus consecuencias?

Los planificadores del presupuesto deben estar preparados para responder a estas preguntas y justificar las asignaciones a sus mayores



Diga

Siempre esté preparado para responder a cualquier pregunta o disputa acerca de las estimaciones presupuestarias.

Una persona responsable de la planificación de una política deberá poder rendir cuentas de las propuestas de gastos presentadas como parte de toda la estrategia.

Esto será especialmente importante para la entidad competente que dirige todo el proceso de aprobación de la política.

Módulo 7: Aprobación y adopción de la política nacional sobre drogas (estrategia y plan de acción)

Módulo 7 Lista preparatoria

- ☐ Revise la sección “Cómo empezar” para la información general de preparación en la página 18 de este manual.
- ☐ Mire la presentación del Módulo 7 antes de empezar.

Módulo 7 Contenido y duración

Actividad	Tiempo
Metas y objetivos de aprendizaje	3 minutos
Proceso de aprobación de políticas	12 minutos
Divulgación y adopción por las partes Interesadas	7 minutos
Cabildeo y plan de coordinación del seguimiento	5 minutos
Uso de los medios de comunicación	3 minutos
Tiempo Total:	30 minutos

Módulo 7 Meta y objetivos de aprendizaje

Meta:

- ✓ Proporcionar información detallada sobre los pasos necesarios para lograr la aprobación de la política y su aceptación por todas las principales partes interesadas.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender el proceso para lograr la aprobación de la política pública.
- ✓ Entender el proceso de cabildeo para la aceptación de la política por todas las principales partes interesadas.

Módulo 7 Diapositivas y descripción narrativa



Diga

Este es el último módulo de esta capacitación y el último paso del proceso de elaboración de políticas.

Meta:

Proporcionar información detallada sobre los pasos necesarios para lograr la aprobación de la política y su aceptación por todas las principales partes interesadas.



2

Lea: la declaración de metas “Proporcionar información detallada sobre los pasos necesarios para lograr la aprobación de la política y su aceptación por todas las principales partes interesadas”.

Ahora que hemos completado todos los pasos principales en el desarrollo de la política sobre drogas, debemos garantizar que el documento tenga legitimidad.

Objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender el proceso para lograr la aprobación de la política pública.
- ✓ Entender el proceso de cabildeo para la aceptación de la política por todas las principales partes interesadas.



3

Lea los siguientes objetivos de aprendizaje:

- ✓ Entender el proceso para lograr la aprobación de la política pública.
- ✓ Entender el proceso de cabildeo para la aceptación de la política por todas las principales partes interesadas.

Diga

Si bien entendemos que esto será diferente según el país, intentaremos proporcionar información detallada sobre algunos pasos fundamentales que deberán tenerse en cuenta a medida que emprende este proceso.

¿Por qué es necesaria la aprobación de la política?

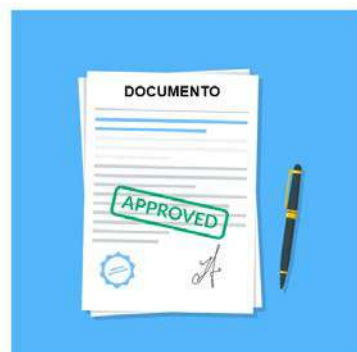


4

Pregunte a los participantes— ¿Por qué es necesaria la aprobación de una política? Nos encontramos ante un momento importante...

Proceso de aprobación de políticas

- Reconocimiento del documento como posición política oficial del gobierno.
- La política debe ser aprobada por el gabinete, el parlamento o el cuerpo legislativo pertinente para su implementación.
- Una política bien desarrollada debe reflejar un proceso basado en la evidencia como base de las acciones propuestas.

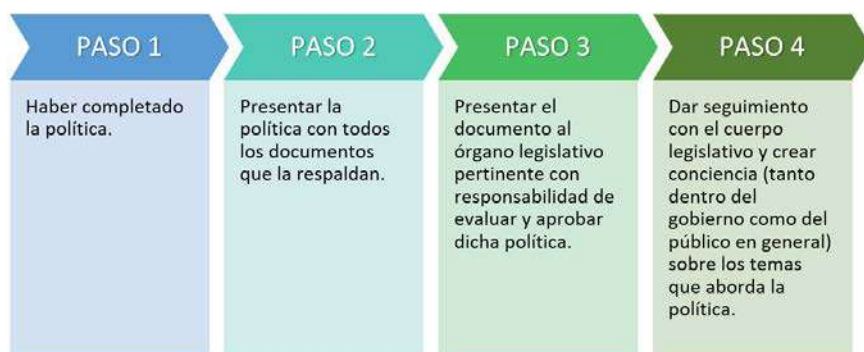


Diga

Se ha llevado a cabo un trabajo importante en la formulación de este documento de política. Se ha contado con la participación de las partes interesadas y podemos decir con seguridad que, en algunos casos, se han creado expectativas, especialmente si hay personas que han formado parte de una experiencia positiva o de una en la que no se ha logrado el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La aprobación por las autoridades competentes es necesaria para dar legitimidad a la política. Por lo tanto, en cada uno de sus países, debe entenderse claramente el proceso de aprobación. De hecho, esto debería ocurrir en las primeras etapas del desarrollo de la política.

Proceso de aprobación de políticas



Diga

Cada paso es fundamental para la finalización del proceso de aprobación. Aunque sean amplios y generalizados, dependerá de usted aplicarlos a su realidad nacional.

[Lea cada paso.](#)

Proceso de aprobación de políticas

PASO 1

Haber completado la política

- Reunirse con todas las partes interesadas para confirmar sus responsabilidades y compromisos.
- Redactar un **acuerdo** con las agencias (**memorándum de entendimiento**).
- **Identificar la agencia** principal que llevaría la política al organismo responsable de su aprobación.
- Asegurarse de que el ministro designado esté completamente informado.
- Identificar qué funcionarios tienen un prólogo en el documento:
 - Ministro de Salud
 - Ministro de Seguridad Nacional
 - Presidente del Consejo de Drogas



Recuerde a los participantes que este paso es crucial para garantizar la aceptación final y el apoyo de todas las partes interesadas quienes han contribuido al contenido del plan. La participación de las partes interesadas se ha resaltado durante todo este proceso.

La elaboración de un Memorando de Entendimiento (MOU) puede ser necesaria para establecer un mecanismo de cooperación formal – Pero recuerde que NADA reemplaza una relación positiva y de respeto mutuo.

Pregunte

¿Qué organismo es el más adecuado para llevar hacia delante la política? – Dejen de lado los egos y piensen en relaciones prácticas y niveles de autoridad.

Asegúrese que se ha mantenido informado al ministro responsable y que está al corriente de todo, puesto que puede conseguir el apoyo de sus compañeros de Gabinete.

Pregunte

¿Es importante contar con un prólogo de una o más autoridades?

Identifique que autoridades podrían contribuir con el prólogo del documento. Recuerde que el control de drogas tiene múltiples facetas y si los más altos cargos responsables de las áreas principales de Oferta y Demanda pudieran redactar el prólogo, ello demuestra compromiso y apoyo.



Este paso permite que el contenido del documento sea revisado antes de que sea presentado a la autoridad legislativa. Brinda al organismo responsable la oportunidad de hacer ajustes de manera que el documento pueda proceder sin retrasos indebidos.

Lea las flechas.

DESTAQUE – Un Resumen Ejecutivo sólido es **CRUCIAL**, ya que la mayoría de los ministros/miembros del Ejecutivo solo leerán esto.

Proceso de aprobación de políticas

PASO 3

Presentar el documento al órgano legislativo pertinente con la responsabilidad de evaluar y aprobar la política



- Si el sistema lo permite, solicite un día para **presentar el documento en una de las sesiones del grupo** para poder discutir la política, sus objetivos y su relevancia.

- Si no se puede hacer, **busque oportunidades para presentarlo a otros tomadores de decisiones de alto nivel**, por ejemplo: Junta de Secretarios Permanentes.
- Prepare una presentación que describa las diferentes secciones de la política.
- Esté preparado para preguntas, comentarios, sugerencias y críticas.
- Tenga disponibles documentos/evidencia como material de apoyo para proporcionar una base al contenido.

Esto es lo ideal, y puede que no pase en su situación.

[Lea los puntos.](#)

Nota al capacitador/a: Podría compartir su experiencia e invitar a los participantes a compartir las suyas también.



Actividad de 7 minutos.

Proceso de aprobación de políticas

PASO 3

Presentar el documento al órgano legislativo pertinente con la responsabilidad de evaluar y aprobar la política



En el diseño de la presentación:

- Mantenga las diapositivas simples, claras y concisas.
- Presente la política en secciones con una secuencia lógica.
- Priorice la información más relevante para cada sección.
- Reafirme el apoyo de las partes interesadas.



Diga

Si se presenta la oportunidad, utilice estos puntos como guía.

DESTAQUE – se trata de gente ocupada, si le conceden 20 minutos intente hacer su presentación en 10-15 minutos.

- Sea conciso, sencillo y claro – No necesitan presentaciones elegantes
- Mantenga una secuencia lógica para que sea fácil de seguir.
- Presente por área temática para que sus áreas de responsabilidad sean fácilmente identificadas, y comprendan la interconectividad del documento.
- Ponga énfasis en el apoyo de las partes interesadas – Destaque el proceso consultivo y los Memorandos de Entendimiento.
- Hable de la disponibilidad de recursos, así como de los recursos necesarios – Destaque las consecuencias para el presupuesto, pero recuerde que el presupuesto NO es el único recurso necesario o disponible.

Proceso de aprobación de políticas

PASO 4

Dar seguimiento
al proceso con el
órgano legislativo
y dar a conocer
los temas que
aborda la
política

- Después de enviar y presentar la política, es importante dar seguimiento para conocer el estatus de su aprobación.
 - Proporcionar cualquier información adicional y estar listo para responder a cualquier pregunta.
- Involucrar tanto a los funcionarios gubernamentales como a la sociedad civil para crear conciencia...



...Tanto dentro del gobierno como del público en general

Diga

Haga un seguimiento con el organismo/ministro responsable.

Esté preparado para proporcionar información adicional.

Mantenga a las partes interesadas informadas sobre el proceso.

Resumen de los pasos del proceso de aprobación de políticas:

- 1
 - Reunirse con todas las partes interesadas para confirmar sus responsabilidades y compromisos.
 - Redactar un MEMO (Memorándum de Entendimiento) con las partes interesadas.
 - Identificar qué agencia asumirá la responsabilidad de presentar la política para su aprobación
- 2
 - Presentar la política con todos los documentos que la respaldan.
 - Haber identificado a los funcionarios que redactarán prólogos.
 - Un resumen ejecutivo sólido es fundamental.
- 3
 - Presentar el documento al órgano legislativo pertinente con la responsabilidad de evaluar y aprobar la política.
- 4
 - Dar seguimiento con el cuerpo legislativo y generar una concientización (tanto dentro del gobierno como con el público en general) sobre los temas que aborda la política.

Diga

Esto ayuda a presentarlo en pasos simples y a recordarle lo que es necesario.

[Lea los puntos del resumen y coméntenlos.](#)

Difusión y adopción por todas las partes interesadas



13

Diga

Finalmente... el documento ha sido aprobado – ¿Cuál es el próximo paso?

El documento debe estar “vivo”, eso significa divulgación y adopción por las partes interesadas para su implementación.

Difusión del documento de la política



Asegúrese de que el documento tenga el Número Internacional Estándar de Libros (ISBN).



Producir copias impresas y electrónicas.



Distribuir a las partes interesadas, bibliotecas y otras áreas para acceso al público.

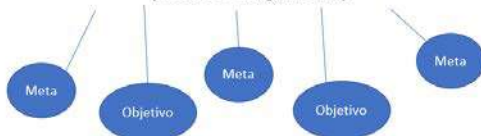
Es importante tener un Número Internacional Normalizado de Libros (ISBN), ya que es un identificador único para la publicación y permite el registro internacional del documento. Con este número, se puede buscar el documento. Además, le da aún más legitimidad al documento.

Se deberá tomar una decisión sobre la publicación de ejemplares impresos ya que puede ser costoso.

Distribución de copias, tanto digitales como en papel, según corresponda, a bibliotecas (públicas, en instituciones académicas y otras instituciones) y otros recursos comunitarios para facilitar el acceso público.

Adopción de políticas y apoyo de todas las partes interesadas

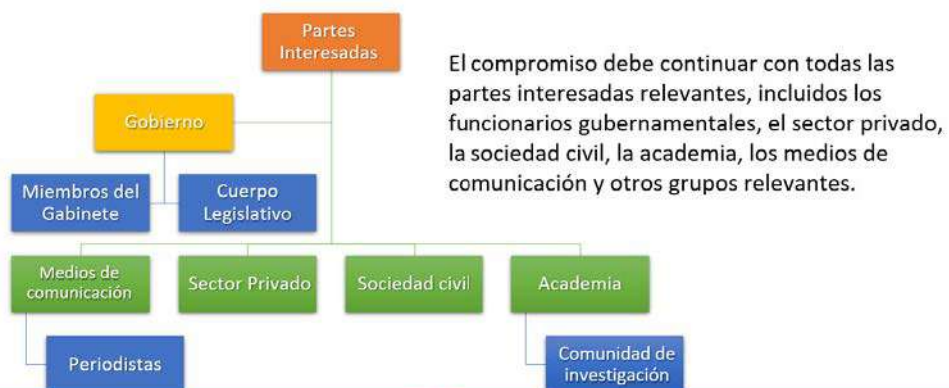
La implementación exitosa de la política aumenta a medida que los objetivos de la política de drogas estén estrechamente alineados con los **objetivos/metas organizacionales de todos los actores pertinentes** (gubernamentales, no gubernamentales y público en general).



La participación de las partes interesadas ha sido constante desde el comienzo.

Esto garantiza que los objetivos de la política reflejen el mandato, los objetivos organizacionales, y las prioridades de las partes interesadas, quienes emprenderán su implementación.

Adopción de políticas y apoyo de todas las partes interesadas



Refuerza y respalda la importancia de la participación y el compromiso constantes para conseguir apoyo.

Mencione las partes interesadas que aparecen en la imagen. Se incluyen los medios de comunicación tradicionales.

Adopción de políticas y apoyo de todas las partes interesadas

Agencias
gubernamentales,
ministerios,
departamentos, academia,
comunidad de
investigación y
sociedad civil

- **Todas las partes interesadas deben apoyar la política:** estar involucradas desde el principio como parte del desarrollo del documento.



- **Procure que las partes interesadas compartan la política** con su agencia y bríndeles ayuda para comprender su función.

- **Discuta sobre la política** en los medios u otros foros públicos.



El apoyo de las partes interesadas, aunque “puede darse por sentado”, se debe continuar alentando y buscando.

- Recuérdeles que compartan la política con su personal para que todos sean conscientes de los objetivos identificados. También les debería alentar a que la compartan en sus páginas web y otras redes sociales.
- Busque oportunidades para compartir los objetivos de la política en los medios tradicionales, así como en las redes sociales.

Adopción de políticas y apoyo de todas las partes interesadas



Las partes interesadas clave ya deben formar parte del Comité Directivo que redactó la estrategia y el plan de acción. Ahora, estos grupos deben dar todo su apoyo a esta política.

Los actores clave deben revisar los diferentes objetivos, componentes y actividades de la política y tener reuniones frecuentes para asegurar el compromiso conjunto con su implementación.

Una vez más, es importante reforzar el papel de las partes interesadas.

Promoción de políticas



El Comité de Dirección deberá identificar organismos y personas que puedan promover la política en los medios, comunidades y hacer presentaciones ante los organismos interesados.

Plan de coordinación de seguimiento



Parte de este compromiso incluye el compromiso continuo con todas las partes interesadas.

Es importante establecer una agenda para las reuniones de promoción de políticas (así como otros pasos relevantes que identifique el Comité Directivo).



El Comité de Dirección podría utilizar los Departamentos de Comunicación de los organismos interesados.

También podría considerarse un lanzamiento del documento al más alto nivel que incluya ministros del gobierno y directores de los principales organismos de la comunidad de partes interesadas.

Plan de coordinación de seguimiento

El compromiso con las partes interesadas clave debe continuar.

El Comité Directivo debe seguir comprometido con la implementación de la política.



La participación de las partes interesadas no acaba. Continúa durante toda la vida de la política.

Uso de los medios



Los medios deben usarse con cautela y con prudencia una vez que se apruebe la política.

Se debe involucrar a los medios tradicionales; asegúrese de que la información sea clara:

- ✓ Se deben utilizar las redes sociales, independientemente de las plataformas aprobadas por las diversas agencias.
- ✓ Todas las partes interesadas deben tener el documento en sus plataformas de redes sociales.
- ✓ Todas las partes interesadas deben promover los documentos y específicamente su área de responsabilidad.

Los medios tradicionales y las redes sociales deberán usarse con cautela. A veces, los medios pueden ser una “espada de doble filo”, ya que pueden dar información de una manera que no siempre es favorable para promover una imagen positiva de una situación.

No obstante, pueden ser usados con precaución para compartir los objetivos de la política.

Uso de los medios



Los medios deben usarse con cautela y con prudencia una vez que se apruebe la política.

Publique información específica sobre la política y construya el contenido de forma incremental para detallar las actividades que se llevarán a cabo y los resultados esperados.

Los logros podrían destacarse anualmente al mismo tiempo que se realiza una evaluación de las situaciones que pueden haber cambiado y vuelven necesario realizar enmiendas a los planes de acción.

Diga

Asimismo, los medios pueden ser utilizados para compartir los logros y, si fuera necesario, modificaciones en los objetivos, al tiempo que informan sobre el enfoque científico adoptado para realizarlas.

PARTE V - APÉNDICE

Lista de verificación/directrices: progreso en la formulación de políticas (pasos)

PASOS	Lista de Elementos
Actores Clave	☐ Mapa de actores (gobierno nacional y subnacional / sociedad civil) ☐ Reuniones de coordinación ☐ Comité de Dirección
Evaluación de la Situación	☐ Evaluación ex-ante ☐ Propuesta de metodología ☐ Recopilación y análisis de datos ☐ Publicación de los estudios
Estrategia	☐ Evaluación ex-ante ☐ Propuesta de metodología ☐ Recopilación y análisis de datos ☐ Publicación de los estudios
Plan de Acción	☐ Planificación de intervenciones, programas y actividades ☐ Responsabilidades ☐ Recursos y presupuesto
Seguimiento y Evaluación	☐ Indicadores para las metas, objetivos y actividades ☐ Informe final
Financiación y Aprobación	☐ Consultas con expertos en presupuestos ☐ Reuniones con las principales autoridades responsables de la aprobación
Implementación y Ejecución de la Política	☐ Cronograma ☐ Recursos ☐ Actividades, intervenciones y programas implementados ☐ Coordinación
Evaluación Ex-post	☐ Impacto ☐ Resultados ☐ Difusión

Glosario

Actividad: las medidas adoptadas o la labor realizada a través de las cuales los insumos, tales como los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, se movilizan para producir resultados concretos.

Alineación: metas individuales, de equipo o departamentales e incentivos vinculados al logro de los objetivos estratégicos.

Análisis de brechas: el proceso para analizar cualquier disparidad o “brecha” que exista entre el estado actual y el deseado.

Clientes internos vs. externos: interno-cualquier grupo o persona cuyo trabajo depende de otras unidades de trabajo o de las personas dentro de la misma organización; externo-Cualquier usuario de los productos de la organización o los servicios.

Cultura: la conciencia e internalización de la misión, visión y valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia nacional sobre drogas.

Desempeño: el grado en que una intervención de desarrollo o un socio de desarrollo opera de acuerdo a criterios específicos y normas, directrices o resultados alcanzados, de conformidad con las metas o planes.

Efectividad: en qué medida se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa. **Eficacia** es un término relacionado.

Eficiencia: una medida sobre la forma en que los recursos/insumos económicos (fondos, tiempo, conocimiento técnico, etc.) se convierten en resultados.

Estudio de línea de base: un análisis que describe la situación antes del desarrollo de una intervención, contra la que se puede evaluar o comparar el progreso.

Evaluación: la evaluación sistemática y objetiva del diseño, ejecución y resultados de una política, programa o proyecto en curso o finalizado. El objetivo es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, desarrollar la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información que sea creíble y útil, facilitando la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de decisión de los receptores y los donantes.

Grupo objetivo: las personas u organizaciones específicas para el beneficio de los cuales se emprende la intervención de desarrollo.

Impacto: efectos a largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios producidos, directa o indirectamente, intencionales o no, por el desarrollo de la intervención.

Indicador de desempeño: una variable que permite la verificación de los cambios en el desarrollo de la intervención o que muestra la relación con lo que fue planeado.

Indicador: característica específica, observable y medible, cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el desempeño, para reflejar los cambios relacionados con una intervención o para ayudar a evaluar el desempeño de un factor de desarrollo.

Insumos: los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para el desarrollo de la intervención.

Medición del desempeño: un sistema para evaluar el desempeño de las intervenciones frente a las metas declaradas.

Medidas: define cómo se evaluará su progreso.

Meta: objetivo de orden superior al que la intervención de desarrollo está destinada a contribuir. Las metas resumen los resultados fundamentales y los resultados temáticos generales para las instituciones. Son amplias y transversales por naturaleza.

Misión: función específica que desempeña una organización o institución.

Modelos lógicos: Herramienta de gestión que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones. Se trata de la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, resultados, impacto) y su relación causal, los indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito y el fracaso de la intervención. Los modelos lógicos facilitan la planificación, ejecución y evaluación de una intervención.

Seguimiento: una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre determinados indicadores. Facilita la gestión a los actores principales de un curso de intervención, con indicación del grado de avance y el logro de los objetivos y los progresos en la utilización de los fondos asignados.

Objetivo: describe cómo lograr la meta de una política, programa o intervención.

Objetivos específicos: identifican las expectativas de desempeño.

Partes interesadas: instituciones, organismos, organizaciones de la sociedad civil o entidades que comparten los mismos intereses y propósitos.

Planes de acción: una descripción detallada de las actividades, intervenciones y programas planificados para alcanzar las metas y objetivos formulados en la estrategia sobre drogas.

Planificación estratégica: actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, definir una estrategia o dirección, y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para llevar a buen término esa estrategia.

Población objetivo: las personas específicas u organizaciones en beneficio de quienes se lleva a cabo la intervención de desarrollo.

Productos (output): los productos, bienes de capital y servicios que resultan de una intervención de desarrollo; también puede incluir cambios resultantes de la intervención que sean relevantes para el logro de los resultados.

Resultados: el resultado, efecto o impacto (intencional o no, positivo y / o negativo) de una intervención de desarrollo.

Supuestos: hipótesis sobre factores o riesgos que podrían afectar el progreso o el éxito de una intervención de desarrollo.

Valores fundamentales: Creencias fundamentales que sustentan la cultura de una organización.

Visión: estado futuro ideal de la organización y sus relaciones con las partes interesadas.



OEA | CICAD

