



Segundo Encuentro Nacional de Regionalización de la
Política de Drogas

ANÁLISIS DE LA SISTEMATIZACIÓN DEL
TALLER SOBRE EL PROCESO DE
REGIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE
DROGAS EN COLOMBIA DEL 24 DE
SEPTIEMBRE DE 2015

Convenio 488 de 2015 Ministerio de Justicia y del Derecho –
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNODC

Noviembre 2015



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. ANÁLISIS DE LA SISTEMATIZACIÓN	7
1.1. Hito 1: Acercamiento y sensibilización.....	7
1.2. Hito 2: Reactivación y Fortalecimiento de los CSE y CDD.....	9
1.3. Hito 3: Proceso de formulación de los Planes	12
1.4. Hito 4: Implementación de los Planes.....	15
1.5. Hito 5: Adopción y aprobación de los Planes	17
1.6. Hito 6: Seguimiento a la implementación de los Planes	20
2. CONCLUSIONES DE LA SISTEMATIZACIÓN: LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO	23
2.1. Recurso humano.....	23
2.2. Compromiso político	24
2.3. Recursos financieros.....	24
2.4. Asistencia técnica.....	25
2.5. Coordinación Interinstitucional	26
2.6. Ámbito reglamentario	27
2.7. Planeación	28
3. RECOMENDACIONES	29

INTRODUCCIÓN

El objetivo del taller fue identificar las fortalezas y aspectos a mejorar de cada uno de los seis hitos en los cuales se ha desarrollado el proceso de regionalización y la metodología desarrollada se enfocó en identificar lecciones aprendidas para cada hito o paso del proceso de regionalización de la política de drogas. Estas lecciones aprendidas son éxitos o puntos positivos o aspectos a mejorar. La metodología también incluyó la identificación de elementos para la sostenibilidad y mejora del proceso.

Para realizar el ejercicio se identificaron 6 hitos:

1. Acercamiento y sensibilización.
2. Reactivación y fortalecimiento de los Consejos Seccionales de estupefacientes - CSE y los Comités Departamentales de Drogas – CDD.
3. Proceso de formulación de los Planes Departamentales de Drogas – PDD.
4. Implementación de los Planes.
5. Adopción y aprobación de los Planes.
6. Seguimiento a la implementación de los Planes.

Para cada hito, se utilizaron tarjetas de tres colores, a fin de recoger los aportes de los participantes:

- Logros y éxitos (azul): son las lecciones positivas de cada hito o paso del proceso.
- Lo que puede mejorar (amarillo): en los momentos críticos.
- Recomendaciones de mejora (rosado): son las sugerencias de sostenibilidad para los logros y éxitos (sostenibilidad y réplica) y las de mejora para lo que se puede mejorar.

Además de trabajar sobre los pliegos de papel, cada mesa contó con un relator que sistematizó la discusión dada en su mesa de trabajo. Para cada hito, se obtuvo un documento que organiza la información como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Ejemplo matriz de relatoría del taller sobre regionalización

HITO 1	+	Éxito / Logro	Recomendación de sostenibilidad
		Éxito / Logro	Recomendación de sostenibilidad
		Éxito / Logro	Recomendación de sostenibilidad
	-	Aspecto a mejorar	Recomendación de Mejora
		Aspecto a mejorar	Recomendación de Mejora
		Aspecto a mejorar	Recomendación de Mejora

UNODC 2015

Dado que no todas las ideas y aportes fueron registradas en las matrices previstas para la relatoría, también se analizaron los pliegos de las seis mesas de trabajo, a fin de complementar la información para que la sistematización fuera lo más fiel a la aportada por los participantes del taller.

Las dos categorías principales de análisis por cada hito son, primero, éxitos y logros y las recomendaciones de sostenibilidad; segundo, los aspectos a mejorar y las recomendaciones aplicables a esos aspectos. Sin embargo, y dada la multiplicidad de interacciones que se dan en el proceso de regionalización de la política de drogas, se propuso para el ejercicio de sistematización, clasificar la información recopilada en siete categorías de análisis adicionales. Estas categorías son aspectos claves del proceso y tienen una gran incidencia en el desarrollo de cada uno de los seis hitos.

Las categorías utilizadas fueron las siguientes:

- **Recurso humano:** Estabilidad y continuidad de los funcionarios y el nivel de conocimiento técnico sobre el proceso.
- **Compromiso político:** Existencia o no de compromiso de los tomadores de decisiones y de los actores en la región.
- **Recursos financieros:** Disponibilidad de recursos financieros y su impacto en el desarrollo del proceso de regionalización.
- **Asistencia Técnica:** La asistencia técnica, asesoría y acompañamiento brindada por el Ministerio de Justicia y del Derecho - MJD, así como la de UNODC y otros actores relevantes del orden público nacional.
- **Coordinación interinstitucional:** Incidencia de las interacciones y la coordinación entre los actores del proceso en la obtención de logros o en el surgimiento de las dificultades en el proceso de regionalización.

- **Ámbito reglamentario:** Incidencia en el proceso de a reglamentación del nivel nacional y local (leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas, etc.).
- **Planeación:** Relación entre el proceso de regionalización de drogas y los Planes Departamentales de Desarrollo y con otras políticas públicas del orden nacional y regional.

La sistematización se completó distribuyendo los aportes registrados en las matrices de las relatorías y en las tarjetas de los pliegos del taller, en cada categoría según el hito correspondiente. La matriz se entrega como anexo del presente análisis. La siguiente tabla es un ejemplo como está construida la matriz.

Tabla 2. Ejemplo de sistematización por hito y categorías de análisis

		Éxitos o logros	Recomendaciones para la sostenibilidad	Dificultades / A mejorar	Recomendaciones para mejorar
HITO 1	Recurso humano (rotación de personas y capacidades técnicas)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Compromiso político (nivel de compromiso de los tomadores de decisiones)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Recursos financieros (disponibilidad de recursos e impacto en el proceso)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Asistencia Técnica (en particular el rol del MJD, y en general de las demás entidades que intervienen - Min Salud, UNODC, etc.)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Coordinación Interinstitucional (interacciones entre los involucrados en los niveles local y nacional)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Ambito Reglamentario (incidencia en el proceso de a	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA
	Planeación (relación entre el proceso de regionalización de drogas y los Planes Departamentales de Desarrollo)	ÉXITO	RECOMENDACIÓN PARA SOSTENIBILIDAD	DIFICULTAD	RECOMENDACIÓN DE MEJORA

UNODC 2015

El ejercicio de sistematización arrojó un total de 103 logros del proceso, 43 acciones de sostenibilidad, 133 oportunidades de mejora y 129 recomendaciones para ello. Es una gran cantidad de aportes, y no todos los hitos y categorías tienen la misma cantidad. Los hitos 1 y 3 concentran la mayor cantidad de información. Las categorías de coordinación institucional y de asistencia técnica son las que tienen más información.

En el desarrollo de la sistematización quedaron evidenciadas varias ideas que se repiten bajo diferentes formulaciones. Lo anterior significa que durante el ejercicio se señalaron ciertos puntos que son comunes a todos los departamentos.

Por ello, una vez terminada la sistematización, se redactaron las **frases clave** para recoger la esencia de los aportes de los participantes, sin repetir bajo diferentes redacciones las mismas ideas.

Terminada la redacción de las **frases clave**, se procedió a analizar según cada hito y categoría, los éxitos y recomendaciones de sostenibilidad, así como las dificultades y las recomendaciones de mejora. Al terminar este ejercicio, se identificaron las **lecciones aprendidas durante el proceso** y se formularon recomendaciones globales para el proceso.

BORRADOR



1. ANÁLISIS DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1. Hito 1: Acercamiento y sensibilización

La primera dificultad que evidenció el proceso fue *la rotación de las personas a cargo de los procesos en los departamentos*. En cuanto al compromiso político, el proceso permitió en primera instancia *sensibilizar y comprometer los tomadores de decisiones*, lo que requiere *generar compromisos entre administraciones entrantes y salientes para darle continuidad al proceso*. Sin embargo, la situación no es la misma en todos los departamentos, pues en algunos hubo un *bajo compromiso de las entidades que no asumen sus roles y responsabilidades*. Frente a esto, es necesario *crear estrategias para fomentar el compromiso de las instituciones, mejorar la coordinación y fortalecer las convocatorias*, además de *involucrar los entes de control al proceso de regionalización*.

En lo relativo a la financiación del proceso, *se evidenció que no hay recursos para el funcionamiento de los espacios institucionales (CSE y CDD)*. Frente a esto, se requiere *capacitar a los actores en gestión de recursos y realizar acompañamiento a los departamentos para la gestión y asignación de recursos*.

La asistencia técnica brindada por el MJD permitió *articular las instituciones y se les contextualizó sobre la política de drogas*. Este acompañamiento se percibió como *continuo, claro en las acciones que pretendía desarrollar, además de brindar capacitaciones para el fortalecimiento temático en los departamentos*. Para mantener estos logros, es pertinente *continuar con el acompañamiento del MJD a las regiones y desarrollar un plan de capacitaciones conjunto con el MSPS*.

Generar un proceso de asistencia conjunta entre Ministerios es un aspecto relevante, puesto que las regiones percibieron como una dificultad *la falta de integralidad en los planes, en los cuales se evidencia ausencia de acciones para enfrentar el consumo y donde no se percibe la participación del Sector Educación*. Esto, como resultado de *la falta de articulación y organización entre los Ministerios*.

Para mejorar estos aspectos, los departamentos consideran necesario, primero, *contar con diagnósticos regionales basados en evidencia, que permitan focalizar acciones*. Segundo, *continuar con la asistencia técnica y llevarla hacia la integralidad, a la vez que se desarrollen capacitaciones temáticas para todos los actores del proceso*. Por último, consideran que es necesario *realizar un seguimiento a los compromisos adquiridos por las entidades*.

Tabla 3. Frases clave hito 1: acercamiento y sensibilización

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano			- La rotación de los encargados genera dificultades en las entidades	
Compromiso Político	- Se ha sensibilizado y comprometido a los tomadores de decisiones	- Compromiso de continuidad con las administraciones entrantes	- Falta compromiso institucional para ejecutar acciones - Los roles y responsabilidades no son asumidos - Se ha generado carga administrativa adicional	- Generar estrategias para lograr el compromiso institucional - Mejor coordinación para fortalecer convocatorias - Fortalecer e involucrar a los ente de control en el seguimiento a los planes
Recursos Financieros			- no hay recursos para el funcionamiento de los espacios institucionales	- Capacitar en gestión de recursos para proyectos - Acompañamiento y asignación de recursos a los departamentos
Asistencia Técnica	- Acompañamiento y asesoría para articular instituciones - Contextualización y asistencia técnica en materia de la política pública contra las drogas - Acompañamiento continuo del MJD y claridad en acciones - Continuidad en el acompañamiento del MJD y en el asesor asignado - Capacitaciones que permitieron un mayor conocimiento del tema	- Apoyar a través de un proceso de capacitación continuo - Continuar con la presencia del MJD en las regiones - Realizar planeación conjunta entre el MJD y el MSPS y Protección Social – MSPS - para la asistencia técnica	- Falta construir planes integrales de drogas para enfrentar el consumo - No se trabaja con el sector educación en la prevención universal - Falta articulación y organización entre Ministerios para abordar de manera integral la problemática de las drogas - No hay diagnóstico y focalización de la problemática a nivel regional	- Realizar diagnósticos regionales con evidencia técnica científica para focalizar esfuerzos - Continuar la asistencia técnica a los territorios - Realizar procesos de capacitación y actualización - Mayor seguimiento y exigencia de cumplimiento a los compromisos adquiridos - Visitas integrales de asistencia técnica entre MJD y MSPS
Coordinación Interinstitucional	- Articulación interinstitucional entre las entidades de control de oferta y de consumo sobre la base de las competencias y responsabilidades - Se conocieron los propósitos del Gobierno Nacional - Se democratizó la participación institucional	- Promover la articulación interinstitucional y continuar con el acompañamiento del Gobierno Nacional	- No se ve integración y sinergia entre instituciones del orden nacional - Falta de recursos financieros - No es evidente la articulación entre oferta y demanda en los planes de drogas - No se convocó a IPS y ONG con competencias en el tema de drogas	- Mejorar la convocatoria y participación de otros actores claves - Reconocer el rol de las Secretarías de Salud como retores del tema en los departamentos
Ámbito Reglamentario	- Se socializó y actualizó la normatividad del proceso	- Articular procesos y lineamientos entre el MJD y MSPS - Fortalecer e involucrar los entes de control	- Falta acompañamiento de los entes de control	- Incluir el proceso como política pública departamental - Actualizar la normatividad del nivel departamental
Planeación		- Es necesario incidir en los Planes Departamentales de Desarrollo	- El proceso no genera responsabilidad institucional	- Incluir el tema de drogas en los Planes Departamentales de Desarrollo

En lo referente a coordinación interinstitucional, un grupo de departamentos manifestó que este trabajo conjunto *generó articulación entre las entidades encargadas de la oferta y la demanda de drogas en las regiones, sobre la base de las competencias y responsabilidades de cada una*. Los departamentos proponen *mantener el acompañamiento del Gobierno Nacional para promover la articulación institucional* como acción para mantener este logro.

En contraste con lo anterior, para otro grupo de departamentos *no hubo integración y sinergia entre instituciones del orden nacional, no fue evidente la articulación entre oferta y demanda de drogas y no se convocaron las ONG e IPS del departamento con competencia en el tema de drogas*. Para corregir este aspecto, se propone *reforzar los procesos de convocatoria y asegurar la participación de actores claves para proceso*. También es importante *reconocer el rol rector departamental en el tema de drogas de las Secretarías de Salud*.

En cuanto a la reglamentación, se considera un logro *haber socializado la normatividad del proceso y en algunos casos su actualización en el nivel departamental*.

Frente a la planeación, los departamentos consideran importante *incidir en la formulación de los Planes Departamentales de Desarrollo – PDD, con el fin de incluir en ellos el tema de la política regional de drogas*. Esto porque una de las dificultades percibidas es que *al no ser parte del PDD, el proceso no genera responsabilidad institucional*.

1.2. Hito 2: Reactivación y Fortalecimiento de los CSE y CDD

La falta de continuidad de los participantes junto con el desconocimiento del tema y el no poder de decisión de los designados sigue siendo una preocupación en lo referente a recurso humano. La propuesta para enfrentar esta dificultad es dar continuidad a la participación de los delegados, garantizando esto a través de una convocatoria que haga de forma directa el MJD al Gobernador y que luego éste haga la invitación formal a los espacios.

En cuanto al compromiso político, para un grupo de departamentos se *dio el reconocimiento necesario a los espacios previstos por ley para la toma de decisiones*. Sin embargo, otro grupo identificó *una falta de compromiso de las entidades acompañada de una participación escasa y errada, subvalorando la importancia de los CSE*. Los departamentos proponen *garantizar la participación de los técnicos en el CSE y un trabajo del MJD con los gobernadores para cumplir la normatividad existente*.

Tabla 4. Frases clave hito 2: reactivación y fortalecimiento de los CSE y CDD

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano			- Se delega a funcionarios que no tienen continuidad, no manejan el tema y no tienen poder para la toma de decisiones	- Dar continuidad a los participantes y delegados en el proceso - El MJD debe convocar al Gobernador y éste hacer la invitación formal
Compromiso Político	- Se reconocen los espacios creados por las leyes, que no se estaban utilizando para tomar decisiones		- Falta de compromiso de las Secretarías - Baja y errada participación de las instituciones - No se da al CSE la importancia que requiere	- Garantizar la presencia y participación de los técnicos en el CSE - El MJD debe velar porque el Gobernador cumpla con la normatividad existente
Recursos Financieros			- Faltan recursos para la logística de las reuniones	- Destinar recursos dentro de los presupuestos nacional, departamental y municipal para las actividades del CSE y ejecutar los Planes Departamentales de Drogas
Asistencia Técnica	- Se contó con el acompañamiento del MJD - Se contó con la transferencia de conocimientos y herramientas a los CSE y CDD - Se construyeron Planes Departamentales de Drogas con enfoque integral		- Faltó acompañamiento técnico del MSPS y lineamientos claros para el tema de consumo - Falta orientación y asesoría para obtener información de entidades especializadas en el territorio sobre el tema de drogas	- El MJD debe motivar la creación de espacios a nivel municipal para el intercambio de información - Asistencia técnica articulada entre Justicia, Salud y Educación - Apoyar el fortalecimiento de capacidades con conferencistas - Asistencia técnica de los departamentos a los municipios
Coordinación Interinstitucional	- Se vincularon nuevas instituciones - Se visibilizaron y reconocieron acciones de diferentes sectores - Se inició un proceso de desarrollo de política pública - Se disminuyeron las brechas entre las acciones de oferta y demanda	- Fortalecer la articulación Nación-departamento-municipio - Difundir los planes y estrategias en temas de drogas	- En algunos territorios no se han integrado las acciones de oferta y de demanda - La existencia de multiplicidad de comités donde participan los mismos funcionarios genera desgaste - No se ha vinculado a todas las ciudades capitales y municipios al proceso - Falta participación de las entidades encargadas de agricultura y de tierras	- El comité debe ser un espacio para hacer seguimiento al Plan y para concertar actividades entre diferentes actores - Se debe lograr la participación de las Secretarías de Educación - El CSE debe ser un espacio efectivo para la toma de decisiones - Se requiere mejorar los procesos de convocatoria para incluir a los municipios - Modificar los periodos de sesiones de los CSE
Ámbito Reglamentario	- Se adoptó o actualizó reglamentación departamental para el funcionamiento de las instancias - Se adoptaron algunos Planes Departamentales	- Revisar, ajustar y actualizar actos administrativos	- No asisten al CSE las personas que indica la ley - Hay CSE y CDD que no están constituidos legalmente y es difícil su formalización - El marco legal está desactualizado	- Actualizar las normas que regulan los CSE - Presión desde el nivel nacional para que funcionen los CSE y los CDD - Acompañamiento y empoderamiento de los entes de control - Exigir que las delegaciones sean con voz y voto
Planeación	-	-	-	-



En materia de recursos financieros, para los departamentos *faltaron recursos para la realización de las reuniones*, y proponen *que dentro del presupuesto nacional, departamental y municipal, se asignen recursos para financiar las reuniones de los espacios institucionales y las acciones de los Planes*.

En cuanto a la asistencia técnica, encontraron que *el acompañamiento del MJD transmitió conocimientos y herramientas a los CSE y CDD, permitiendo la construcción de PDD con enfoque integral*. Sin embargo, estiman que *faltó acompañamiento en materia de lineamientos sobre consumo de drogas por parte de otras entidades del orden nacional*. Igualmente resaltaron *la falta de orientación para acceder a información de entidades especializadas en materia de drogas en el territorio*.

Las propuestas de mejora son: primero, *coordinar la asistencia técnica que brindan el MJD, el MSPS y el Ministerio de Educación Nacional - MEN, así como continuar con el fortalecimiento de capacidades*. Segundo, *crear espacios de intercambio de información en los municipios de forma paralela al proceso de asistencia técnica departamento-municipios*.

Sobre la coordinación institucional, *se valora de manera positiva la participación de nuevas instituciones puesto que se visibilizaron las acciones que desarrollan y se disminuyó la brecha entre acciones de oferta y demanda de drogas*. Los departamentos concordaron en que este proceso de coordinación *inició de un proceso de creación de política pública a nivel regional*.

En este punto, para un grupo de departamentos *aún persiste la falta de integración de las acciones de oferta y demanda y una baja participación o no vinculación al proceso de las entidades encargadas de agricultura, tierras y de los distritos especiales y las ciudades capitales*. Por último, para algunos departamentos, *en el proceso participan las mismas personas de otros procesos y comités, generando desgaste institucional*.

Para mejorar, se recomienda *transformar al CSE en un espacio efectivo para la toma de decisiones, concertar actividades y hacer seguimiento a los Planes*. Esto se debe acompañar con un *refuerzo en los procesos de convocatoria para así incluir a los municipios y asegurar la participación del sector educación*.

En cuanto a la reglamentación del proceso, *permitió en algunos casos adoptar o actualizar la normatividad departamental*. Es un logro que se debe mantener a través de *procesos continuos de revisión, ajuste y actualización de los actos administrativos del nivel departamental*.

Se percibe de todas maneras *debilidad en la aplicación de las leyes y normas existentes, sobre todo en la asistencia a los CSE*. A esto se suma que *no todos los CSE y CDD están formalizados o algunos cuyos marcos legales están desactualizados*.



Para mejorar en estos aspectos, se deben *actualizar las normas que regulan los CSE y CDD*. Esta actualización debe como mínimo, *exigir delegaciones ante el CSE con voz y voto, reforzar el poder de vigilancia de los departamentos sobre el proceso e incluir la forma en cómo deben intervenir los entes de control*.

1.3. Hito 3: Proceso de formulación de los Planes

En cuanto al compromiso político, se *generó empoderamiento del tema de oferta por parte de las Secretarías de Gobierno y se dio una participación activa, consciente y con compromiso*. Para mantener esta dinámica, se propone *implementar herramientas para evalúen la respuesta de las instituciones participantes del proceso*.

Para otros departamentos *hubo poco compromiso y asistencia de los participantes de las sesiones de trabajo, en especial de las cabezas de las entidades*. Estos sugieren *promover la intervención de los entes de control para que hagan seguimiento a las entidades que hacen parte del proceso pero no participan o no responden*.

En referencia a los recursos financieros, por la cantidad de dificultades encontradas, es un aspecto con mucha incidencia en la formulación de los Planes y los hitos subsiguientes del proceso. Los departamentos señalan que *en los planes hay actividades sin presupuesto y requieren apoyarse en la planeación institucional de la entidad responsable*. También, *aumentaron las responsabilidades sin tener recursos consecuentes, haciendo difícil la ejecución del poco presupuesto asignado, sumado a una ausencia de recursos para difusión del proceso*.

Para asegurar la disponibilidad de recursos para los Planes, los departamentos proponen:

1. *Exigir a las entidades que formulan actividades, que aseguren la disponibilidad presupuestal para realizarlas.*
2. *Que se destinen recursos del Fondo de Lucha contra las Drogas y del FRISCO para financiar las actividades de los Planes.*
3. *Destinar recursos para apoyar proyectos productivos de población rehabilitada.*
4. *Formular proyectos de manera conjunta nación-territorios.*

Tabla 5. Frases clave hito 3: Proceso de formulación de los Planes

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano				
Compromiso Político	<ul style="list-style-type: none"> - Las Secretarías de Gobierno se empoderaron del tema de oferta de drogas ilícitas - Se dio una participación activa, consciente y con compromisos para la aprobación y adopción de los Planes 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar herramientas para evaluar la respuesta de las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Hubo poco compromiso de los asistentes a las sesiones de trabajo - Baja asistencia y compromiso de las cabezas de las entidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor seguimiento por parte de los entes de control a las entidades que no participen
Recursos Financieros			<ul style="list-style-type: none"> - Difícil ejecución de los recursos de los Planes Departamentales de Drogas - Hay actividades que no tienen presupuesto propio y requieren apoyarse en la planeación institucional de las entidades - Aumentaron las responsabilidades sin asignar nuevos recursos - No hay recursos para difusión de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular de manera conjunta proyectos - Exigir disponibilidad presupuestal a las entidades comprometidas en los Planes Departamentales de Drogas - Apoyar económicamente los proyectos productivos de la población rehabilitada - Destinar recursos del Fondo de Lucha contra las Drogas y del FRISCO para financiar proyectos en los territorios
Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Se contó con la asistencia técnica y asesoría del MJD y de UNODC - Se volvió a generar la necesidad de contar con un plan integral sobre la problemática de las drogas - Se construyeron Planes Integrales de Drogas - La presencia del MJD ayudó a posicionar los CSE - Se contó con herramientas necesarias y oportunas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aunar esfuerzos para continuar con los Planes - Actualización y seguimiento continuo por parte del MJD a los Planes Departamentales de Drogas - Continuar estableciendo planes a largo plazo, que superen los gobiernos de turno 	<ul style="list-style-type: none"> - En el proceso no estuvo presente el MSP - Algunos planes están incompletos por no tener un eje sobre reducción del consumo lo que evidencia falta de articulación e integralidad - No hay suficientes datos y estadísticas sobre consumo - No se han fortalecido los observatorios de drogas en los territorios 	<ul style="list-style-type: none"> - Armonizar los Planes Departamentales de Drogas con otros planes y políticas nacionales y con el Plan Nacional de Desarrollo - Apoyar los observatorios locales y hacer caracterizaciones regionales de drogas - Formular planes que tengan en cuenta las problemáticas regionales - Fortalecer el componente de prevención y consumo en los Planes
Coordinación Interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> - Alta participación de entidades en la formulación, apoyada con un diseño metodológico que imprimió seriedad y compromiso - Se incluyeron actividades de la política de SPA - Se formularon Planes integrales con acciones de oferta y demanda - La construcción de los Planes fue concertada 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar en el debido tiempo el Plan formulado - Mejorar el quórum y comprometer a las cabezas de las entidades - Cualificar y aumentar las capacidades de las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de articulación entre los representantes de los diferentes niveles - Difícil vinculación de ciudades capitales y distritos al proceso de formulación - Se requiere articular oferta y demanda - Algunos planes no cuentan con eje de reducción de consumo de SPA 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar entidades en el seguimiento a los Planes Departamentales de Drogas - Lograr un proceso participativo donde estén presentes las entidades relacionadas con SPA - Focalizar sectores y comunidades - Realizar ajustes a los Planes para incluir un eje de reducción de consumo de SPA
Ámbito Reglamentario	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de Planes de drogas por acto administrativo 			
Planeación			<ul style="list-style-type: none"> - Desfase entre el periodo de formulación y el de ejecución - Los PDD no están articulados con los Planes de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular Planes Departamentales de Drogas que coincidan con el periodo del Gobernador



Sobre la asistencia técnica, esta generó la necesidad de contar con un plan integral sobre la problemática de drogas en los departamentos, lo que se reflejó en la formulación de algunos planes integrales. Esto se logró gracias a contar con herramientas necesarias y oportunas. Como acciones de continuidad, proponen establecer Planes a largo plazo, que superen los gobiernos de turno. Esta acción se debe reforzar con programas de actualización y la continuidad en el seguimiento por parte del MJD.

Entre las dificultades de la formulación, se señaló la ausencia del MSPS significando la ausencia de ejes sobre reducción del consumo en algunos Planes. Indicaron, sin embargo, que esto también ocurrió porque debido a la falta de fortalecimiento de los observatorios locales de drogas resultando en una ausencia de datos sobre consumo a nivel departamental.

Para superar estas situaciones, los departamentos indican que requieren contar con mayor información a nivel regional que permita realizar caracterizaciones regionales. El fortalecimiento de los observatorios locales de drogas sería clave para lograrlo: contar con mejor información permitirá formular Planes que tengan en cuenta las problemáticas regionales, fortaleciendo el eje de prevención del consumo.

La coordinación interinstitucional en la formulación de los Planes fue posible gracias a contar con un diseño metodológico que imprimió seriedad y compromiso, generando alta participación de las entidades. Esto permitió una construcción concertada, reflejada en los planes integrales con acciones de oferta y consumo de SPA. Para replicar esta dinámica, es importante cualificar y aumentar las capacidades institucionales de las entidades mejorando la participación de los líderes de las instituciones en el proceso de formulación.

Las dificultades se centraron en la articulación de la oferta y la demanda en los planes, y la no inclusión de acciones sobre consumo de SPA. Los departamentos también evidenciaron falta de coordinación entre los representantes de los diferentes niveles de gobierno y niveles jerárquicos. Algunos departamentos manifestaron la no inclusión de los distritos especiales y las ciudades capitales en el proceso de formulación.

Para corregir estos puntos, es necesario lograr un proceso participativo mejorando la representación del sector consumo y así ajustar los planes e incluir temas de ésta área. Igualmente, es necesario focalizar sectores y comunidades durante la formulación de los Planes.

En el tema de planeación, se evidenciaron desfases entre el periodo de formulación y ejecución, así como una desarticulación de estos con los Planes de Desarrollo. Esta situación se puede solventar, según los departamentos, formulando planes que coincidan con los periodos de los Gobernadores.

1.4. Hito 4: Implementación de los Planes

La implementación de los planes también se vio marcada por *la alta rotación del personal que impidió dar continuidad a los procesos. La vinculación a la planta de personal de los responsables del proceso aparece nuevamente como una propuesta para asegurar la continuidad.*

La escasa o nula voluntad política del nivel directivo y la baja participación también fueron dificultades encontradas en la implementación de los planes. Revisar y ajustar las metas de los Planes se ve como una salida a la falta de implementación.

La baja o inexistente asignación de recursos financieros para los Planes surge de nuevo como una dificultad. Frente a esto, se requiere asesoría técnica del MJD y del MSPS para la gestión de recursos, así como la exigencia desde los CSE de asignación de presupuesto a las actividades de los Planes.

Durante este paso, en lo relativo a la asistencia técnica, se valora el rol del MJD en la formulación e implementación de los Planes, y se propone afianzar este logro con *la construcción de un instructivo para medir los avances de la implementación.* Igualmente, se considera que *mejorar las caracterizaciones regionales* permitirá aterrizar los Planes a la realidad de los departamentos.

Aterrizar los Planes a las realidades es crucial para los departamentos. Dentro de las dificultades de la implementación señalaron que *la formulación se hizo desde lo nacional y no lo local, las metas superaron las capacidades de las entidades y fueron construidas con escasa información.* Para corregir esta situación se propone *elaborar Planes con objetivos y metas acordes a las capacidades, contextualizados y planificados desde lo local.* Los departamentos ven como acción clave, *realizar un proceso de sensibilización a los concejos municipales y asambleas.*

Sobre la coordinación interinstitucional, algunos departamentos identificaron *la existencia de motivación, voluntad y compromiso para cumplir con los Planes, lo que generó impactos positivos.* También señalaron *una mejor articulación con la Policía.* Para mantener esta dinámica, proponen *continuar con la asistencia técnica a la implementación y seguimiento de los Planes por parte del MJD, y que el Ministerio sea garante del cumplimiento de los Planes.*

Tabla 6. Frases clave hito 4: implementación de los Planes

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano			- La rotación del personal no permite continuidad en el proceso	- Asegurar que los responsables del proceso sean de planta
Compromiso Político			- No hay voluntad política ni compromiso del nivel directivo - Baja participación	- Revisar y ajustar las metas de los componentes de los Planes
Recursos Financieros			- No se cuenta con asignación de recursos financieros suficientes para el desarrollo de los Planes Departamentales de Drogas	-Asesoría y asistencia técnica del MJD y MSPS para la gestión de recursos para los Planes - El CSE debe solicitar la asignación de presupuesto
Asistencia Técnica	- MJD acompañó y asesoró los procesos de formulación e implementación de los Planes	- Construir un instructivo para medir los avances en la implementación - Mejorar los procesos de caracterización regional para que sean más aterrizados	- Formulación desde el contexto nacional y no desde el local - Metas altas que superan las capacidades institucionales y regionales - Metas construidas con escasa información	- Agendas puntuales con objetivos y metas acordes a las capacidades - Contextualización y planificación desde lo local - Sensibilizar a miembros de concejos municipales y asambleas departamentales
Coordinación Interinstitucional	- Motivación, buena voluntad y compromiso de las entidades en el cumplimiento de objetivos de los Planes - Se planteó un trabajo interinstitucional - Se ha dado mayor articulación con la Policía - Se evidencian impactos positivos en la implementación	- Continuar la asistencia técnica a la implementación y seguimiento - Que el Ministerio sea garante del cumplimiento de los Planes - Tener en cuenta los tiempos de ejecución del Plan - Establecer estrategias conjuntas para la reducción de la demanda	- Hay problemas de acceso a la información - El seguimiento evidencia que no están incluidas las acciones de los municipios y ciudades capitales - Hay dificultades en la implementación de los Planes - No hay suficiente articulación para lograr resultados	- Incluir los municipios en los Planes - Mayor acompañamiento del ministerio con retroalimentación a las acciones exitosas - Mayor abogacía para lograr mayor participación e impacto en las acciones
Ámbito Reglamentario			- La falta de aprobación institucional de los planes impide su implementación - Algunos sectores no son visibles en los planes, dadas sus competencias institucionales	- Sensibilizar sobre el tema a los actores que no tienen claras sus competencias en la materia
Planeación				- El Plan Departamental de Drogas debe ser parte de los POA de las entidades y tener un objetivo propio o estrategia en los Planes de Desarrollo Departamentales y con presupuesto asignado

Entre los aspectos a mejorar, los departamentos señalan la *escasa implementación de las acciones de los Planes por falta de articulación entre algunos actores y un difícil acceso a la información. Además, faltó incluir en los planes acciones de los municipios y las ciudades capitales.*

Para corregir esta situación, sugieren que *el MJD continúe su acompañamiento y asistencia técnica con una retroalimentación a las acciones exitosas de los Planes, así como incluir los municipios y ciudades capitales en los mismos.* Indicaron que *una mayor abogacía para mejorar la participación puede generar un impacto positivo en el proceso.*

En relación al ámbito reglamentario, algunos departamentos evidenciaron que *la ausencia de aprobación institucional a los Planes impidió su implementación.* En lo relativo a las competencias asignadas por las normas a las entidades, *algunos sectores no han sido visibles en el proceso por las restricciones impuestas en su misión y objeto de trabajo.* Para corregir esto, se requiere *sensibilizar sobre el proceso de regionalización de la política de drogas a aquellas entidades que no tienen claro su papel dentro del mismo.*

En términos de planeación, la implementación de los Planes planteó para los departamentos, la necesidad de *mejorar el proceso incluyendo los Planes en la planeación operativa anual de las entidades, y sobre todo, incluirlos en los Planes Departamentales de Desarrollo, con su propio objetivo, u estrategias y presupuesto.*

1.5. Hito 5: Adopción y aprobación de los Planes

La aprobación y adopción de los Planes evidenció una vez más que *no existen en las entidades personas que asuman los roles necesarios para implementar los Planes, requiriendo con urgencia un proceso de inmersión de las personas designadas por las instituciones para este proceso.*

En algunos departamentos *hubo disposición y movilización política para adoptar y aprobar los planes, logro que se puede replicar en la medida en que se promueva una mayor participación de las entidades encargadas de este paso.*

En otros departamentos se vio *falta de voluntad política para la aprobación, adopción y asignación de presupuesto a los Planes.* Esto desembocó en *largos periodos entre la formulación del plan y su aprobación.* Los departamentos identificaron como vital que *el MJD sea garante de la implementación de los Planes.*

Tabla 7. Frases clave hito 5: Adopción y aprobación de los Planes

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano			- No hay personalización de los roles en el Plan por instituciones	- Sensibilizar frente a la inmersión de responsables de las instituciones
Compromiso Político	- Se cuenta con la disposición para elaborar los actos administrativos de aprobación y adopción de los Planes - Hubo movilización política para la aprobación y adopción	- Una mayor participación puede dar continuidad a la adopción del Plan Departamental de Drogas	- Hay un periodo largo entre la elaboración y la adopción - Falta voluntad política para asignar recursos a los Planes - Se encontraron dificultades para elaborar los actos administrativos	- Garantizar la implementación de los Planes
Recursos Financieros	- Gracias al Ministerio se logró la asignación de recursos por parte de algunas entidades	- Incluir el Plan Departamental de Drogas dentro de los procedimientos / POA de las entidades y asignarle recursos	- No existe presupuesto propio para el Plan, depende de otros presupuestos	- Incluir en los Planes de Drogas en las actividades de planeación presupuestal
Asistencia Técnica	- Asistencia técnica y apoyo logístico del MJD y UNODC - Articulación de oferta y demanda	- Lograr la articulación de MJD, MSPS y MEN, bajo la tutela del MJD		
Coordinación Interinstitucional	- Los comités de demanda están activos - Los Planes son intersectoriales		- Ha faltado concertación de fechas y actividades - La falta de articulación ha impedido la aprobación de algunos Planes	- Revisar la documentación de los Planes y lograr su aprobación
Ámbito Reglamentario	- Los Planes fueron aprobados por el CSE y adoptados - MJD apoyó la adopción y aprobación de los Planes	- Continuar con el acompañamiento de MJD y UNODC	- Múltiples ocupaciones de miembros de los Comités impiden fluidez del proceso y aprobación de los planes - Los trámites administrativos son dispendiosos - No hay legislación que apoye la aprobación e implementación de los planes	- Expedir los actos administrativos departamentales que permitan el proceso de elaboración, aprobación y adopción de los planes - Eliminar barreras administrativas - Aclarar quién es competente para adoptar el Plan
Planeación			- El Plan no ha sido adoptado porque se están revisando las metas	- Los Planes deben articularse con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas de salud y los nuevos planes de gobierno para así garantizar recursos - Mejorar la comunicación entre entidades para mejorar el seguimiento al plan

Sobre los recursos financieros, los departamentos vivieron dos situaciones opuestas. En algunos, *el acompañamiento del MJD permitió que algunas entidades asignaran recursos a los planes*. Este logro se puede replicar en la medida en que los planes sean incluidos en los *Planes Departamentales de Desarrollo, los POA y los procedimientos de las entidades*. Para otro grupo *no existió presupuesto propio para los Planes*. La propuesta de mejora es la misma: *que los Planes sean parte de la planeación institucional y presupuestal de las entidades*.

Frente a la asistencia técnica, los departamentos ven necesario *lograr la articulación del MJD, el MSPS y el MEN, bajo la tutela del MJD*.

En materia de coordinación, el proceso permitió *la activación de comités de demanda de drogas ilícitas*. Sin embargo, se evidenció *falta de concertación entre las entidades para fijar fechas y actividades, impidiendo la aprobación de algunos Planes*. Los departamentos consideran que *se debe revisar la documentación de los Planes y ajustarlos, para así lograr su aprobación*.

En materia de reglamentación, *algunos Planes fueron aprobados y adoptados por vía administrativa, lo que se percibe como un logro alcanzado gracias al acompañamiento del MJD*.

En esta misma categoría, se percibe también como limitante la existencia en el territorio de múltiples comités situación que se transforma en *múltiples ocupaciones que por ley los funcionarios deben ejercer en diferentes comités, ocasionando retrasos y baja fluidez en los procesos*, demorando aún más la aprobación y adopción, además de seguir luego con *trámites administrativos que de por sí ya son dispendiosos*. Algunos departamentos encuentran que *existe un vacío en la legislación que impide tener bases legales para la aprobación e implementación de los planes*.

Para mejorar estos aspectos, los departamentos proponen, *expedir los actos administrativos pertinentes en el orden departamental que permitan la formulación, aprobación y adopción de los planes; eliminar barreras administrativas, y finalmente, aclarar quién es competente para aprobar y adoptar los planes*.

Por último, el hecho de contar con metas poco reales ocasionó en algunos departamentos que *no se aprobaran los planes por encontrarse aún las metas en proceso de revisión*. Una vez más los departamentos ven una acción clave, *la articulación de los Planes con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas de salud y los Planes Departamentales de Desarrollo, garantizando así recursos y una mejor comunicación y flujo de información para realizar seguimiento*.

1.6. Hito 6: Seguimiento a la implementación de los Planes

En el seguimiento a los Planes, *la alta rotación y escases del recurso humano, dificultó el seguimiento y ocasionó la pérdida de la memoria institucional. Esto, junto con la falta de claridad sobre quién es responsable de hacer el seguimiento y la rotación de los asesores del MJD dificultó la realización del seguimiento a los Planes.*

Asignar al proceso personal técnico con poder de decisión, mantener la continuidad del asesor del MJD y vincular a los profesionales a la planta de las entidades, son las propuestas de mejora.

Aunque se vio disposición de algunos actores para realizar el seguimiento, en general no se evidenció compromiso político. Esto se materializó en la alta rotación de los encargados del tema de drogas y la poca importancia y relevancia acordada por las instituciones a los Planes.

Las acciones propuestas para mejorar son, implementar una abogacía conjunta entre el MJ y los territorios ante los nuevos gobernantes para generar un mayor compromiso de ellos y de las instituciones que pertenecen a CSE y CDD. Por último, aparece una propuesta recurrente, y es el acompañamiento de la Procuraduría a todo el proceso de regionalización de la política de drogas.

La falta de presupuesto para proyectos y capacitaciones en el tema de drogas sigue siendo una dificultad mayor. Frente a esto, los departamentos ven como acción clave, el traslado definitivo del tema de drogas a las Secretarías de Gobierno para que éstas hagan gestión de recursos para los Planes.

Sobre la asistencia técnica, fueron bien percibidas las acciones de fortalecimiento y capacitación a las entidades. Para los departamentos es clave continuar con la asistencia y la capacitación periódica ofrecida por el MJD reforzando el control hacia las entidades que no participan de las reuniones.

Hubo sin embargo dificultades para adoptar una metodología de seguimiento, que además se centró en el seguimiento a estrategias de implementación y no al impacto de las acciones. Los departamentos también manifestaron inconformidad porque el MJD no retroalimentó la información que se enviaba sobre el seguimiento. Frente a esto, se propone formular indicadores de proceso, resultado e impacto y crear instrumentos para la captura de los avances de los Planes. Otras dos recomendaciones son, articular la asistencia técnica brindada por el MJD y el MSPS y apoyar los establecimientos encargados del tema de consumo de SPA.

Tabla 8. Frases clave hito 6: Seguimiento a la implementación de los Planes

	ÉXITOS O LOGROS	RECOMENDACIONES DE SOSTENIBILIDAD	DIFICULTADES / A MEJORAR	RECOMENDACIONES PARA MEJORAR
Recurso Humano			<ul style="list-style-type: none"> - Escaso recurso humano para el seguimiento - Alta rotación del personal de los comités lo que dificulta el seguimiento y ocasiona pérdida de la memoria documental - Rotación de los asesores del MJD - Falta claridad sobre quién debe hacer el seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar personal técnico al nivel departamental que tenga capacidad de decisión - Asegurar la continuidad de los asesores del MJD para que el proceso avance - Vincular los profesionales de la región a las plantas de personal
Compromiso Político	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición de los actores involucrados para hacer el seguimiento 		<ul style="list-style-type: none"> - La alta movilidad de los encargados de drogas dificulta el seguimiento - Los múltiples compromisos de los integrantes del comité dificultan el desarrollo de actividades - No se realiza seguimiento a los Planes porque no se les ha dado la importancia y reconocimiento - Falta de compromisos en las entidades, que se refleja en la rotación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Abogacía entre MJD y los territorios con los nuevos gobernantes - Comprometer a todas las instituciones del CSE y del CDD - generar una herramienta para hacer evaluación - Acompañamiento activo de la Procuraduría en todo el proceso
Recursos Financieros			<ul style="list-style-type: none"> - Falta de presupuesto - No hay recursos para proyectos de drogas - No hay asignación de recursos para capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Trasladar responsabilidad a las Secretarías de Gobierno para gestionar recursos financieros que permitan financiar las estrategias contra la oferta y demanda de drogas
Asistencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo del MJD en los ejercicios de revisión de cumplimiento de los Planes - Capacitaciones y fortalecimiento a las instituciones en temas de política de drogas 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento periódico por parte de los Ministerios - Continuar la asistencia periódica en región del Ministerio y que se haga llamado de atención a quienes no participan en las reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad en la adopción de la metodología de seguimiento - Sólo se apuntó a indicadores de proceso y no de impacto - El MJD no da retroalimentación sobre la información que se le envía sobre el seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación entre el MJD y el MSPS para la asistencia técnica en el tema de drogas - Acompañamiento y asesoría en el monitoreo del avance de los Planes - Apoyar los establecimientos encargados del tema de SPA - Crear un instrumento que permita capturar los avances de los Planes - Formular indicadores de proceso, resultado e impacto
Coordinación Interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha logrado avanzar en la implementación de los planes y hacer seguimiento - Las entidades comprometidas cumplen 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar continuidad al seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - No están incluidos los programas de las ciudades capitales - Hay problemas en el acceso a la información - Las entidades de oferta no están comprometidas con la entrega de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar conocimiento y herramientas - Incluir los municipios en los Planes de Drogas - Construir estrategias para generar cultura de la información - Fomentar la participación y veeduría de la comunidad
Ámbito Reglamentario			<ul style="list-style-type: none"> - Los delegados a los CSE no son los idóneos - No hay control ni vigilancia por parte de los entes de control 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la designación de personal idóneo - Mayor acompañamiento de los entes de control
Planeación				



Sobre la coordinación interinstitucional, se percibe que *las entidades comprometidas con el proceso, cumplen con sus actividades y facilitan el seguimiento*. Sin embargo, se resalta una vez más que *el ejercicio de seguimiento evidencia la ausencia de las ciudades capitales en los Planes y las dificultades para acceder a la información de aquellas entidades que no están comprometidas con el proceso*. Tres son las propuestas para mejorar: *fomentar la participación y veeduría ciudadana, construir una cultura de información y herramientas para su intercambio e incluir a las ciudades capitales dentro de los Planes*.

Sobre el cumplimiento de la normatividad, se manifestó inconformidad por *la no idoneidad de los delegados a los CSE, además de la ausencia de los entes de control*. Los departamentos proponen *garantizar la participación de personal idóneo junto con fomentar el acompañamiento por parte de los entes de control*.

BORRADOR

2. CONCLUSIONES DE LA SISTEMATIZACIÓN: LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO

Como fue señalando a lo largo del análisis de las ideas claves de cada hito, hubo algunas situaciones y experiencias comunes a los departamentos en el desarrollo del proceso. A continuación se presentan las lecciones aprendidas por cada categoría de análisis.

2.1. Recurso humano

La alta rotación, la baja capacidad técnica y las designaciones o delegaciones sin poder de decisión, son el principal obstáculo para el proceso en materia de recurso humano. Esto afecta la continuidad del proceso y genera pérdidas de memoria institucional.

La propuesta de mejora más repetida, es vincular a las personas que hacen parte del proceso, a las respectivas plantas de personal de las entidades. Aunque es una situación ideal, en nuestra opinión no es una solución que se pueda implementar fácilmente.

De las propuestas hechas por los departamentos, hay tres que pueden ser de fácil implementación:

- *Garantizar la participación del personal técnico:* hay que encontrar una estrategia que permita que en los territorios designar personal idóneo para participar del proceso.
- *Realizar procesos de inmersión:* es necesario contar con una caja de herramientas que permita al MJD, dar toda la información necesaria sobre el proceso a los nuevos participantes.
- *Continuidad de los asesores en el MJD:* es pertinente que el Ministerio evite rotar, al menos en el mismo año, el responsable de un departamento. El MJD debe servir, en el ámbito de sus competencias, como gestor de conocimiento del proceso de regionalización de drogas, a manera de poder mostrar a todos los departamentos lo que se ha hecho con ellos.

2.2. Compromiso político

En materia de compromiso político, la lección aprendida es que *en aquellos departamentos donde hay compromiso político desde los niveles directivos hacia abajo, el proceso es exitoso en todas sus etapas*. Un proceso exitoso genera además empoderamiento, movilización y compromiso entre las entidades participantes.

En ausencia de compromiso político, se retrasa el proceso, se le resta importancia, no se asumen roles ni responsabilidades y el personal designado al tema varía de manera periódica. En especial, sin compromiso, se evidencia la no participación y desinterés de los líderes de las entidades.

Frente a esto, se requieren las siguientes acciones de sostenibilidad y mejora:

- *Generar compromisos entre administraciones* cuando haya cambio de gobierno en el departamento, bajo la tutela del MJD.
- *Formular e implementar estrategias para generar compromiso*, coordinación y participación de las entidades.
- *Diseñar e implementar herramientas para medir la gestión de las entidades*.
- *Promover la participación de las entidades claves* en los momentos de aprobación y adopción de los Planes.
- *Trabajar con los entes de control* para hacer cumplir la normatividad y vigilar el trabajo de las entidades.

2.3. Recursos financieros

Este es tal vez el tema más crítico de todo el proceso pues sólo se identificó un logro. En general, para todos los departamentos, *los Planes y sus actividades fueron formulados sin contar con un presupuesto propio para su ejecución, lo que significó que en la mayoría de los casos la implementación dependió de la planeación institucional de los actores y no del Plan en sí*. La percepción general es que no hay recursos para proyectos y capacitaciones en temas de drogas.

Frente a este panorama, sobresale la propuesta de *incluir los Planes en los Planes Departamentales de Desarrollo, los POA y procedimientos de las entidades*. Es un tema de sentido común: en la medida en que las acciones de los planes estén incluidas en estos instrumentos, aumentará su nivel de implementación y de asignación de recursos.

Entre otras estrategias para superar la falta de recursos, se encuentran:

- *Capacitar los actores del proceso en la gestión de recursos.*
- *Acompañar desde el orden nacional los procesos de gestión de recursos, e incluso formular de manera conjunta los proyectos.*
- *Destinar recursos del Fondo de Lucha contra las Drogas y del FRISCO para financiar actividades de los Planes.*
- *Asignar recursos dentro de los presupuestos nacionales, departamentales y municipales.*

2.4. Asistencia técnica

Aunque no se incluyó entre las frases claves de los hitos, porque se considera más como la acción articuladora del proceso de regionalización, hay que resaltar que *la asistencia técnica del MJD fue muy bien recibida por los departamentos, que la consideran como un logro en sí misma.*

La asistencia técnica del MJD sirvió para *articular entidades en el orden departamental, fortalecer capacidades y actualizar conocimientos permitiendo integrar en algunos casos, las visiones de oferta y demanda de drogas a los procesos para formular planes integrales.* Esto se dio como resultado de un proceso constante, con objetivos y acciones claras apoyados en herramientas y conocimientos pertinentes para el proceso.

Frente a esto, es esencial continuar con la asistencia técnica que brinda el MJD incluyendo un plan de actualización y capacitación a los actores territoriales. La asistencia técnica debe contemplar, entre otros puntos, los siguientes:

- *La articulación de acciones de asistencia técnica entre el MJD, el MSPS y el MEN.*
- *La construcción de instrumentos para medir los avances de la implementación de los Planes.*
- *El desarrollo de caracterizaciones regionales que permitan un mayor conocimiento del fenómeno de las drogas en cada departamento.*

La segunda lección aprendida en esta categoría, es que *la ausencia de otros actores claves del gobierno nacional se tradujo en una falta de articulación entre las acciones de oferta y demanda de drogas*. Esto se evidenció sobre todo en la formulación e inclusión en los Planes de acciones relativas a la prevención del consumo de SPA. La acción más urgente a implementar para corregir esto, es la *de articular la intervención en materia de drogas de los actores del orden nacional, en especial del MJD, el MSPS y del MEN*.

La tercera lección aprendida de esta categoría es que *la información limitada sobre la dinámica de drogas en el territorio, generó la formulación de planes y acciones que no están conectados con la realidad de los departamentos ni con las capacidades de las entidades que participan del proceso de regionalización*.

Entre las acciones para mejorar el flujo, cantidad y calidad de información para la formulación e implementación de los Planes, se encuentran:

- *Apoyar observatorios de drogas regionales, con el fin de contar con información que permita realizar diagnósticos y caracterizaciones basados en evidencia.*
- *Crear espacios de intercambio de información en los municipios a la par que se realiza asistencia técnica departamento-municipios.*

Una propuesta hecha por los departamentos y que merece especial atención, es la de *realizar un proceso de sensibilización a los Concejos Municipales y Asambleas*. Teniendo en cuenta que los Concejos y las Asambleas son los organismos que aprueban los planes de desarrollo y los presupuestos, es *importante diseñar una estrategia que permita acercarse a estas instancias para posicionar el tema de la regionalización de la política de drogas*.

2.5. Coordinación Interinstitucional

La coordinación interinstitucional permitió ampliar y mejorar la participación de los actores encargados de los temas de oferta y demanda en los departamentos y visibilizar las competencias y acciones de ellos. Esto facilitó la formulación de planes integrales y la activación de instancias de trabajo. Continuar con la asistencia técnica del nivel nacional y las acciones de fortalecimiento de capacidades, es la mejor manera de mantener el trabajo coordinado entre actores de los departamentos.

Otra lección aprendida en esta materia es la de *incluir y articular en los Planes las ciudades capitales, los municipios y las IPS y ONG que trabajan los temas de consumo* dado que el proceso de seguimiento a los Planes evidenció que estos no fueron tenidos en cuenta en durante la formulación, a pesar que realicen acciones en materia de política de drogas.

La mejor forma de fortalecer la coordinación en los departamentos, es *mejorar las estrategias de convocatoria y participación en los espacios institucionales, apuntando a lograr una intervención más sustancial de los líderes de las entidades en los momentos de toma de decisiones.*

Por último, hay que tener presente en el desarrollo del proceso de regionalización, que además de este, *hay varios procesos en los cuales el nivel nacional solicita a las regiones la creación de espacios de coordinación y de planes de acción.* Es pertinente entender que *muchos funcionarios tienen bajo su responsabilidad varios temas, llevando a pensar que es necesario encontrar en qué otros procesos de regionalización se articularía el tema de drogas.* Esto, para establecer bases de coordinación de la intervención en el territorio con otros actores, además del MSPS y el MEN.

2.6. Ámbito reglamentario

En materia de reglamentación, es claro que *la existencia, creación y actualización de la normatividad que reglamenta el proceso de drogas en el territorio permite un mejor desarrollo del mismo.* Este es un proceso vivo, y la reglamentación del orden departamental debe avanzar en la medida en que cambian las realidades del territorio.

En contraste, en los departamentos donde no se dio este proceso, *los vacíos en la normatividad del orden nacional, de por sí desactualizada, dificulta la legitimidad del proceso en los departamentos, sobre todo en el funcionamiento de los Consejos Seccionales de Estupefacientes.*

Dos acciones a implementar para mejorar este aspecto son: primero, *actualizar la normatividad nacional.* Sin embargo, al tratarse de leyes y decretos reglamentarios, no se ve como algo fácil de lograr. Segundo, un proceso que si se puede implementar, es *el desarrollo de instrumentos para orientar la reglamentación a nivel departamental, de manera que dentro del marco nacional vigente, permita solventar algunos de los vacíos legales detectados.*

2.7. Planeación

En relación con la planeación y planes de desarrollo de los departamentos, es claro que *hay que incidir en la formulación de los Planes Departamentales de Desarrollo, buscando que la política de drogas y los Planes sean incluidos con objetivos y presupuesto para el respectivo periodo de gobierno. Además, los Planes deben articularse con otras políticas, programas y planes.*

Si no existe un anclaje del proceso dentro de la planeación de los departamentos, éste no genera responsabilidad y compromiso entre los actores, plantea mayor carga de trabajo y el desarrollo de acciones sin presupuesto que no hacen parte de la misión y objetivos anuales de las entidades.

Esta lección aprendida es clave, sobre todo porque en lo relativo a recursos financieros, pues también se resalta como la mejor acción de mejora, la inclusión de los Planes de drogas dentro de la planeación para el desarrollo del departamento.

BORRADOR

3. RECOMENDACIONES

1. **Minimizar los riesgos asociados a los cambios de Gobierno y de personas:** la idea que el proceso no avanza o se retrasa en razón del cambio de las personas o de gobierno, es una de las que más preocupa a los actores del proceso. Para enfrentar esta situación, se proponen dos acciones:
 - a. **Gestión del conocimiento:** es clave que cada asesor del MJD recoja en los departamentos a su cargo, las actas de reuniones, los planes y los instrumentos jurídicos que reglamentan el proceso. Así, con esta información disponible, la puede poner a disposición de los departamentos, garantizando un mejor empalme en caso en que haya cambio de asesor en el MJD.
 - b. **Identificar actores clave:** identificar actores clave en el territorio, entre las instituciones públicas y privadas, que participan del proceso de manera constante. Estas personas pueden servir de apoyo para que en cada nuevo ciclo del proceso, ellas compartan avances, dificultades y lecciones aprendidas del proceso con los nuevos participantes
2. **Sensibilizar a los actores claves y genera compromiso:** no en todos los departamentos los Gobernadores lideran la política de drogas. Es clave que el MJD realice un proceso de sensibilización, donde, además de mostrar los avances del departamento y los desafíos, se expliquen los nuevos lineamientos de la política y por último se exponga la normatividad que rige el proceso actual. Dada la importancia de las ciudades capitales, es importante llevar este ejercicio a los alcaldes de las principales ciudades. Este ejercicio deberá abarcar en el futuro, cuando menos, las Asambleas Departamentales.
3. **Financiación de los Planes y su implementación:** los recursos para ejecución de los Planes es tema clave en el proceso. Es necesario establecer qué se quiere incluir como acciones en los planes. ¿Se busca tener actividades propias de cada entidad y que se financian y desarrollan bajo los planes institucionales? o, ¿se quieren tener Planes con acciones diferentes, enfocadas a la coordinación de actores y a la implementación de acciones adicionales a las misionales? Si es lo segundo, entonces debe existir claridad de cómo se obtendrán los recursos que garanticen la ejecución del Plan: se acompañará a los territorios en la gestión de fondos adicionales, se destinarán recursos desde el orden nacional, etc. Si es lo primero, deben medirse las expectativas y aclarar a los participantes el alcance de los Planes, de manera que el énfasis del trabajo esté en la coordinación de entidades y en el intercambio de información.



- 4. Articulación entre sectores:** La intervención en el territorio debe plantear la manera de cómo se encuentran en campo los actores del orden nacional. Es esencial, que se coordine al menos la intervención entre los sectores de justicia y de salud, siendo estos los principales actores en relación a la política contra las drogas. Entre algunos de los puntos que deben coordinar están: visitas conjuntas, planes de capacitación, financiación de proyectos, realización de eventos.

- 5. Planeación para el desarrollo y planes de drogas:** Toda política pública y proceso en el departamento debe tener un anclaje con su Plan de Desarrollo. Es evidente que en ausencia de este anclaje, la mayoría de departamentos evidenció dificultades de financiación, ejecución, seguimiento y responsabilidad en el desarrollo de los Planes. Para garantizar un mejor desarrollo del proceso, el proceso de sensibilización mencionado en el punto 2, debe apuntar a incluir los Planes de Drogas en los nuevos Planes de Desarrollo, a menos en los del nivel departamental. Además de fijar una meta clara para el periodo de gobierno y de prever una asignación de recursos, incluir esta temática dentro de los Planes de desarrollo, puede ayudar a un mejor seguimiento, en la medida en que se contará con el apoyo de las oficinas, secretarías o departamentos de planeación para consolidar los avances y rendir informes sobre la implementación de los Planes.

BORRADOR