



Ciencias Sociales
Universidad de la República
URUGUAY



**Ciencia
Política**

Informe Final

Pasantía de Licenciatura en Ciencia Política

Propuesta de términos de referencia para la
evaluación de medio término de la Estrategia
Nacional de Drogas 2016-2020

Nicolás Priano Saucedo

Junio 2018

Tutores:
Dra. María Ester Mancebo
Lic. Nancy Calisto

INDICE

1	LA PASANTÍA EN LA JUNTA NACIONAL DE DROGAS: OBJETIVOS Y MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1	Plan de trabajo.....	3
1.2	Sobre el ámbito institucional.....	4
1.3	Sobre la END 2016-2020.....	4
2	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	7
2.1	Elaboración de un glosario de términos asociados a la evaluación de políticas públicas (ver anexo 1).....	7
2.2	Recolección y lectura de antecedentes de evaluaciones de la política de drogas en Uruguay (ver anexo 2).....	8
2.3	Entrevistas y encuentros informales con responsables de la SND.....	8
2.4	Curso dictado por la Agencia de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV-OPP).....	13
3	EL PRODUCTO PRINCIPAL DE LA PASANTÍA: LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE UNA EVALUACIÓN INTERMEDIA.....	14
3.1	Fundamento de los TDR.....	22
4	CONSIDERACIONES FINALES.....	24
4.1	Sobre la inserción institucional:.....	24
4.2	Sobre las tareas desarrolladas.....	25
4.3	Sobre la SND y la futura evaluación:.....	26
4.4	Sobre el aporte a mi trayectoria:.....	26
	BIBLIOGRAFÍA.....	29
	ANEXOS.....	31

1 LA PASANTÍA EN LA JUNTA NACIONAL DE DROGAS: OBJETIVOS Y MARCO INSTITUCIONAL

El convenio entre el Instituto de Ciencia Política (ICP) y la Secretaría Nacional de Drogas (SND) se firmó el 2 de agosto de 2017 y de acuerdo a lo establecido en el régimen de pasantía, la tutora asignada por la FCS fue la Dra. María Ester Mancebo, mientras que por la SND lo fueron la Lic. Laura Latorre y la Lic. Nancy Calisto.

El lugar asignado para el desarrollo de la experiencia fue la Secretaría de Monitoreo y Evaluación (SME) de la SND, y la tarea a realizar sería el “Proyecto de evaluación de medio camino de la Estrategia Nacional para el Abordaje del Problema Drogas (END) 2016-2020” el cual forma parte de la planificación 2017 de la referida secretaría.

Las actividades vinculadas a este proyecto incluyeron la planificación del trabajo, la definición del marco de evaluación, una propuesta de instrumentos de recolección de datos, sistematización y análisis, todo lo cual permitió finalizar con la elaboración de los Términos de Referencia para el llamado a licitación para la realización de la evaluación de medio término.

1.1 Plan de trabajo

La siguiente planificación fue elaborada en las primeras instancias de trabajo y no incluye los cambios ocurridos en el desarrollo de la pasantía.

- a- Fundamentos: Ponerse en contacto con literatura especializada en evaluación de proyectos sociales, realizar una revisión bibliográfica y una nomenclatura de evaluación.
- b- Antecedentes: Leer en profundidad y sistematizar la END (2011-1015) y END (2016-2020). Identificar las líneas de trabajo (objetivos a evaluar) para conformar las dimensiones del Proyecto de Evaluación.
- c- Diseño: Confección del diseño metodológico preliminar. Adecuar las técnicas de relevamiento de información según los requerimientos del Proyecto.
- d- Consulta: Adecuar el diseño metodológico en consulta y diálogo con responsables en la JND y en la Facultad.
- e- Puesta a punto: Elaboración de los términos de referencia para el llamado a licitación, presupuesto y arreglos interinstituciones.
- f- Elaboración de informe final.

1.2 Sobre el ámbito institucional

La Junta Nacional de Drogas (JND) es un organismo dependiente de la Presidencia de la República, de carácter interministerial compuesto por nueve Viceministros, presidido por el Prosecretario de la Presidencia e integrado por el Secretario General de la SND y el Secretario General de la Secretaría Nacional Antilavado de Activos (SNAA).

La JND marca las líneas de construcción de las políticas de drogas, en las distintas áreas, tales como mercados, sistematización de estudios, información e investigación, tratamiento y rehabilitación, comunicación, debate público y académico; todo ello desde una visión integral enmarcada en un enfoque de derechos humanos.

Por su parte, la SND tiene por cometido la articulación, la coordinación y el seguimiento de la aplicación y ejecución de las diferentes acciones que competen a los diferentes organismos del Estado a través de plataformas intersectoriales y comisiones mixtas que contemplan el principio de gestión y responsabilidad compartida. Asimismo promueve y convoca a la participación de diferentes actores públicos, privados, organizaciones sociales y de la comunidad, tanto a nivel nacional como a nivel local.

La SND está estructurada de las siguientes áreas: descentralización, formación, comunicación, observatorio uruguayo de drogas, evaluación y monitoreo, inserción social, prevención, atención y tratamiento, regulación de la oferta, relaciones internacionales y cooperación.

1.3 Sobre la END 2016-2020

La presente estrategia fue promulgada en febrero del 2016 luego de la revisión en dos instancias principales, a saber, un encuentro de juntas departamentales y locales y la revisión por parte de los subsecretarios de los diferentes Ministerios involucrados.

Una de las particularidades de la actual estrategia es que estipuló la realización de una evaluación de medio término a realizarse durante el 2018. Otra, es que la END vigente se organiza en ejes temáticos que no condicen necesariamente con las áreas de trabajo de la Secretaría, como venía sucediendo anteriormente.

El alcance temporal de la estrategia comprende el período 2016-2020 con posibles re-direccionamientos luego de la evaluación de medio término, mientras que los organismos involucrados en la ejecución son: Secretaría Nacional de Drogas, Secretaría Nacional Para la Lucha Contra el Lavado de Activos y el Financiamiento del Terrorismo, Ministerio del Interior, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Turismo y el Ministerio de Desarrollo

Social, sumando también aportes de la sociedad civil, de los emprendimientos comunitarios, centros de investigación, de la Universidad de la República y otros centros académicos.

El objetivo central planteado en el texto es aportar al bienestar y la salud de nuestra sociedad anclándose las acciones emprendidas en la búsqueda de consagrar los principios de: a) Derechos Humanos b) Equidad, c) Democracia d) Cooperación, responsabilidad común y equitativamente compartida. e) Integralidad, equilibrio y transversalidad, f) Participación y g) evidencia científica y buenas prácticas.

A continuación haré una breve caracterización de los diferentes ejes temáticos comprendidos en la END a partir de los objetivos generales planteados en ella.

a- Fortalecimiento Institucional

Objetivo: Fortalecer institucionalmente la rectoría de la JND en la coordinación e implementación efectiva de las políticas de drogas, con base en el desarrollo de una estrategia de descentralización, comunicación, formación y capacitación, generación de evidencia científica y planificación, monitoreo y evaluación continua.

b- Equidad Social

Objetivo: Promover la equidad social mediante la efectiva incorporación de la perspectiva de derechos humanos, género, integración social y participación activa de la ciudadanía.

c- Salud Integral

Objetivo: Asegurar a la población el acceso a la salud integral como derecho fundamental en la especificidad de las políticas de drogas desde un enfoque centrado en la calidad de vida de las personas, la prevención y promoción de salud, atención y tratamiento, inserción social y reducción de riesgos y daños.

d- Justicia y Convivencia

Objetivo: Actualizar la normativa en materia de drogas y fortalecer su aplicación en la interdicción del tráfico ilícito, lavado y delitos conexos por parte de las agencias competentes, en el marco de respeto y protección de los derechos humanos, la institucionalidad democrática, el apego a la justicia y la aplicación del principio de proporcionalidad en las penas.

e- Mercado: Medidas de Control y Regulación

Objetivo: Fortalecer los mecanismos de control y regulación de la oferta regulada de drogas así como las medidas de control sobre los mercados de sustancias químicas, productos farmacéuticos y del mercado financiero.

f- Relaciones Internacionales y Cooperación

Objetivo: Desarrollar una política internacional en drogas que mantenga y profundice el debate sobre las políticas cuyos ejes sean: la promoción de la equidad, la mejora de la salud pública, el acceso a la justicia y el desarrollo social, el fortalecimiento del Estado de derecho, su capacidad de rectoría y ejecución, control efectivo sobre mercados y territorios, y mantenimiento de la paz, así como la cooperación internacional donde se respeten distintos enfoques y se contemplen las diversas realidades.

2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 Elaboración de un glosario de términos asociados a la evaluación de políticas públicas (ver anexo 1)

Esta fue la primera actividad realizada en el marco de la pasantía y tuvo como objetivo ponerse en contacto con el lenguaje específico del área de evaluación de políticas públicas mientras que al mismo tiempo establecía los primeros contactos con mis compañeros de oficina y sus dinámicas de trabajo.

Este no es un producto que contenga alguna reflexión personal sino que constituye una sistematización y un compendio de citas textuales obtenidas a partir de la consulta al libro de Ernesto Cohen y Rolando Franco “Evaluación de Proyectos Sociales” de 1988.

Las preguntas que ayudaron a organizar la información fueron las siguientes:

- ¿Qué es evaluar?
- ¿Es lo mismo evaluación que monitoreo o seguimiento?
- ¿Qué se evalúa?
- ¿Para qué evaluar?
- ¿Con qué dinero desarrollan y evalúan la PP?
- ¿Quiénes implementan y quienes evalúan?
- ¿Qué objetivos evaluamos?
- ¿Efectos o impactos?
- ¿Eficiencia, eficacia, efectividad?
- ¿Qué tipos de evaluación existen?
- ¿Qué modelos existen de evaluación de impactos?
- ¿Cómo mido los resultados?
- ¿Qué elementos debo precisar a la hora de diseñar una evaluación?
- ¿Cómo verificar la calidad de las mediciones?

Durante el desarrollo de esta actividad tuve las primeras instancias de intercambio con las personas con las que compartiría espacio en la SND. Esto fue importante porque me permitió entrar en contacto con la experticia y experiencia de quienes llevan adelante la secretaría de evaluación y monitoreo, quienes serían mis compañeros y referentes para el desarrollo de las actividades a futuro, así como también posicionarme ante los ellos como portador de un conocimiento específico valorado de cara al desarrollo de las tareas de la pasantía.

2.2 Recolección y lectura de antecedentes de evaluaciones de la política de drogas en Uruguay (ver anexo 2)

Esta tarea significó un desafío importante de búsqueda y selección de información ya que hay una amplia variedad de evaluaciones de la política de drogas en Uruguay. Dentro de éstas podemos encontrar algunas que son parciales y otras completas, de carácter interno y externo y las que son llevadas adelante tanto por organismos internacionales, estatales, o incluso desde la sociedad civil.

Por otro lado, también pude ver la manera en la que se presentan los resultados y el uso que se le da a la información, los diferentes énfasis que se pueden poner a las evaluaciones y las repercusiones que esto tiene a la hora de priorizar ciertas dimensiones e indicadores sobre otros, lo que fue de a poco arrojando luz sobre las tareas a las que estaba encomendado.

Para dicha revisión de antecedentes fue imprescindible el aporte de las compañeras de la secretaría ya que conocen de primera mano el proceso de generación, sistematización y presentación de información de cara a este tipo de actividades, lo que me permitió rápidamente ponerme en contacto con las mismas y ayudar a familiarizarme con las tareas cotidianas que se realizan desde el área de evaluación y monitoreo de la SND.

2.3 Entrevistas y encuentros informales con responsables de la SND

La realización de entrevistas a algunos responsables de la SND tuvo lugar entre los meses de octubre y noviembre del 2017. Lo que se pretendió en dichas instancias fue recabar información sobre las distintas labores y expectativas de cara a la futura evaluación de una manera más completa y con cierto carácter de formalidad para complementar la serie de charlas informales y encuentros casuales que tuve con las diferentes personas que trabajan en la secretaría.

La idea era entonces generar preguntas que pudieran dar cuenta, por un lado, de las tareas que se realizan cotidianamente dentro de la secretaría y, por otro, de la experiencia (o no) de las personas en cuestión en otras instancias de evaluación de la política de drogas, así como también relevar las características del trabajo que les parecía pertinente incluir de cara a la evaluación de medio término a realizarse en el presente año.

Una de las particularidades de este proceso fue el hecho de que, a pesar de haber pensado una tentativa de pauta para ser aplicada a los responsables de las distintas áreas de la SND, en varios casos se me consultó la posibilidad de realizar la entrevista de modo grupal con los demás integrantes del área en cuestión. Esto no supuso mayores inconvenientes dadas las características de las preguntas así como también por el tipo de información que buscaba

recabar, pero sí significó un esfuerzo mayor a la hora de gestionar el encuentro y documentar las respuestas, ya que los encuentros no fueron grabados.

En total se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas, y las áreas abarcadas fueron Prevención, Inserción Social, Atención y Tratamiento, Evaluación y Monitoreo, Formación, Relaciones Internacionales y Cooperación y Reducción de daños (esta última ya no constituye un área específica dentro de la SND, pero me despertaba particular interés).

La razón por la cual no realicé entrevistas a todos los representantes de las áreas de la SND (incluido el IRCCA) fueron varias; por un lado, porque la coyuntura en la cual las mismas fueron pautadas fue de cambios internos ya que tras el alejamiento de Augusto Vitale de la presidencia del IRCCA, el mismo paso a ser presidido por el mismo Secretario General de la SND Diego Olivera para luego Martín Rodríguez pasar a desempeñarse director del instituto. Esto complicó la posibilidad de acceder a sus testimonios en tiempo y forma. Por otro lado, una cuestión de disponibilidad de algunos de los responsables al momento de la convocatoria vía mail; y por otro, por haber sentido que las respuestas que iba obteniendo de las diferentes entrevistas estaban saturadas.

Saturación, aquí implica “que no se hallan datos nuevos a través de los cuales se puedan desarrollar más cuestiones. La incorporación de nuevo material o de nuevos datos se acaba, según este concepto, cuando ya no emerge nada nuevo. Otra forma de decirlo es que la Saturación Teórica es el punto al que se llega cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación. Esto es, nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo conocido” (Glaser y Strauss en Vallés 2009, 68)

La saturación de las respuestas en este caso se dió ya que a pesar de que los entrevistados venían de diferentes áreas dentro de la SND, las respuestas que iba obteniendo en lo que tiene que ver con expectativas o énfasis a proponer de cara a la evaluación (que era la información más interesante en este caso) se iba repitiendo de manera tal que creí que no era necesario hacer una cobertura exhaustiva de las personas que desarrollan tareas en la secretaría.

Las principales conclusiones generales que se pueden sacar luego de realizadas las entrevistas son las siguientes:

a- Sobre las tareas que desarrollan:

- Gran parte de las tareas que se desarrollan pasa por coordinar reuniones de equipo, escribir documentos sobre las tareas que desarrollan las diferentes áreas, en diálogo con JDD y JLD mediante reuniones con coordinadores de área, secretario general, también en contacto con los ministerios involucrados en la implementación de las diferentes líneas de política.

- Conceptualizar lo que debiera ser un correcto funcionamiento de las diferentes acciones que patrocina la Junta en lo que tiene que ver con cambio de paradigma en cuanto al abordaje del tema drogas al que asistimos actualmente.

- Estar en contacto con usuarios en tratamiento y sus familias, generar alianzas y convenios, incluso pasantías público-privado para ver cómo se pueden plasmar los derechos de las personas tendiendo puentes para achicar la brecha entre la población y la política.

- Generar instancias de formación para perfiles técnicos y profesionales que trabajan en las diferentes áreas, funcionando como formador de formadores.

- Creación de materiales e información, aportando a la generación de debates con evidencia científica, diálogos, foros etc.

- Impulsar y coordinar con otros países y organizaciones de la sociedad civil un enfoque nuevo sobre las políticas de drogas con eje en la salud y derechos humanos, particularmente en esta coyuntura que atraviesa Uruguay desde la regulación del cannabis.

Como se puede apreciar en los ítems anteriores, la SND dedica sus energías y capacidades a la realización de un amplio espectro de tareas como lo son la cooperación internacional o el diseño de diferentes políticas, programas o productos, así como también a acciones que requieren una inserción en el territorio muy importante como sucede –entre otros- en el campo de tratamiento.

Por la multiplicidad de tareas y las diferentes escalas de trabajo en cuestión, sumado a los cambios organizativos recientes (en el que los componentes de la END y las secretarías no coinciden) es que en varias oportunidades se manifestó confusión en cuanto a la órbita de acción de las diferentes secretarías o las responsabilidades asignadas a las mismas. Si bien en los documentos queda claro que son la articulación, la coordinación y el seguimiento de la aplicación y ejecución de los diferentes productos, muchas veces recae sobre las mismas (pocas) personas la responsabilidad de tomar decisiones sobre lo que sucede con el rumbo de ciertas políticas a nivel macro, y por otro estar atentos al devenir de situaciones particulares, tan particulares como el de una persona en tratamiento en algunos casos.

b- Sobre la participación en instancias anteriores de evaluación:

- No todos los entrevistados formaron parte en algunas de las instancias anteriores de evaluación.

- Muy pocos participaron en la etapa de diseño, o fueron consultados a la hora de definir los objetivos de la evaluación a realizarse o las metodologías más adecuadas.

- Las devoluciones en grupo fueron muy bien recibidas por los trabajadores de la secretaría, quienes vieron en esos intercambios una instancia de coordinación y puesta a punto interesante.

- Muy pocas personas en la secretaría leyeron el documento final de la evaluación de la END 2011-2015.

En varios momentos de intercambio con los trabajadores de la SND se señaló como dificultad que no se elaboraran las estrategias de forma que permitieran un monitoreo y evaluación de forma más constante; por lo que se ve de buena manera la realización de la evaluación de medio término en el presente año.

Por lo expresado anteriormente, sería importante generar una mayor participación de los trabajadores de la SND a la hora de generar insumos para las evaluaciones, de manera de fomentar una cultura de evaluación y monitoreo. Esto podría lograrse generando más instancias de intercambio donde se pueda discutir de manera grupal aspectos que hacen al desarrollo de las tareas, así como también a través de la sistematización de información de las diferentes secretarías en cuanto a la consecución de las diferentes metas establecidas.

- c- Sobre los énfasis de cara a la futura evaluación:

- Se desprende de la totalidad de los encuentros la preocupación de centrarse en los procesos, por lo que la coordinación inter e intra institucional aparece en primer lugar de importancia.

- La efectividad de los planes o programas que patrocina la JND aparece en segundo nivel de importancia aunque en la mayoría de los casos se es consciente de la dificultad de relevar tanta cantidad de productos.

- La cobertura aparece reiteradamente como un énfasis a tener en cuenta, sobre todo cuando se piensa en la capacidad de dar respuesta a las diferentes situaciones de vulnerabilidad.

- Hay un amplio consenso en el hecho de que es muy difícil hacer una evaluación donde se priorice el impacto. La explicación por un lado (minoritario) es porque no se han creado líneas base para tales efectos; y por el otro porque sería muy difícil abarcar la cantidad de productos que podrían tenerse en cuenta a la hora de realizar una evaluación con dichas características.

Con consciencia o no de ello y con diferentes niveles de manejo de lenguaje técnico, la totalidad de las personas con las cuales tuve la oportunidad de intercambiar insistieron en la importancia de enfocarse en los arreglos internos de gestión a la hora de hablar de la evaluación a realizarse.

Por otro lado, en algunas oportunidades se expresó la dificultad de priorizar aspectos de la END a la hora de pensar la evaluación debido a la extensión y diversidad de objetivos que persigue. En este mismo sentido en una oportunidad se planteó la posibilidad de seleccionar planes o programas siguiendo algún criterio para buscar cierta representatividad.

d- Sobre importancia de interinstitucionalidad:

- Aunque se parte en la mayoría de los casos de la idea de que es complicado de materializar la interinstitucionalidad con políticas de esta envergadura, es de consenso la importancia que tiene este aspecto para la integralidad de las políticas, ya que los problemas de coordinación y construcción de una visión común sobre el abordaje del tema drogas con los distintos ministerios que forman la JND y con otros poderes del estado es visto como un problema ineludible a la hora de realizar una evaluación.

- En varias ocasiones se hizo hincapié a la hora de hablar de fortalecimiento institucional o interinstitucionalidad, que no sólo se hace referencia al ámbito público sino que también con organizaciones de la sociedad civil.

A la hora de hablar de la interinstitucionalidad se expresó en más de una oportunidad la existencia de una gran inconsistencia entre cometidos de la SND, actividades de las que se hace cargo y la cantidad de técnicos asignados.

Esta idea a simple vista puede verse como un tema de coordinación interna, pero fue subrayado el hecho de que la SND hace o es encomendada a desarrollar tareas que a priori deberían recaer sobre los ministerios. Se dejó planteada la duda respecto a si esto se debe a fallas de diseño de la política o en la implementación.

e- Otros comentarios relevantes:

- Si bien todos están de acuerdo con que el alcance geográfico de la evaluación debe ser la totalidad del país mediante viajes y encuentros presenciales en las diferentes sedes de las JDD Y JLD; uno de los entrevistados planteó como posibilidad tomar en cuenta a la hora del diseño de la misma la nueva gestión de descentralización por regiones.

- Indagar en los determinantes de la brecha entre discurso y práctica fue un factor común de las conversaciones, y en muchas oportunidades se mencionó el interés de evaluar la gobernanza para poder dar cuenta de alguna manera lo que piensan/hacen los implementadores.

- Relevante qué información se usa para el diseño de política y el desarrollo de mecanismos de consulta más amplio a tales efectos fue un aspecto que surgió en una de las entrevistas y me pareció importante incorporar al análisis, ya que las fuentes reconocidas como más importantes fueron en dicha instancia la tradición o la demanda.

2.4 Curso dictado por la Agencia de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV-OPP)

La serie de talleres/capacitación para “El diseño e implementación de Planes de Monitoreo y Evaluación de Intervenciones Públicas” fue parte del “Plan Nacional de Desarrollo de Capacidades en Monitoreo y Evaluación”, que lleva adelante la OPP desde el año pasado.

En este primer ciclo de talleres participaron técnicos del Ministerio de Salud, el Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay, el Instituto Nacional de Colonización, la Junta Nacional de Drogas, el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad, la Agencia Nacional de Desarrollo, el Fondo Nacional de Recursos y, por la organización civil, la ONG “Nada Crece a la Sombra”.

La capacitación se organizó en 9 sesiones con un total de 27 horas, donde los temas a trabajar fueron:

- Principales conceptos técnicos y etapas en el diseño de planes
- Teoría del cambio
- Indicadores y otras necesidades adicionales de información
- Sistemas de información, registros administrativos y otras fuentes
- Herramientas de evaluación
- Gestión del plan de M&E
- Enfoque de género en M&E
- Usos de evidencias provenientes del M&E: un desafío continuo
- Presentación de avances en los planes de M&E

El curso tuvo como objetivo que los participantes adquirieran más y mejores capacidades para la gestión de planes de M&E y puedan elaborar, durante el desarrollo del mismo, el diseño de un plan de monitoreo y evaluación asociado a una intervención pública que se lleve adelante desde el organismo de base.

La idea tal como fue planteada era que las intervenciones a evaluar sean planes o programas medianamente acotados: sin perjuicio de esto en el caso de la SND y debido a la similitud entre las tareas a las que debía abocarme en el marco de la pasantía, es que tomamos como objeto de intervención la END2016-2020 en su conjunto.

Esto significó un desafío ya que desde el equipo docente se nos encomendó semana a semana alguna tarea relacionada con el plan de evaluación a desarrollar, y debido a las dimensiones de la intervención fue necesario ir haciendo ajustes constantes para con los objetivos del curso pero también de cara a la evaluación de medio término que nos convoca.

3 EL PRODUCTO PRINCIPAL DE LA PASANTÍA: LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE UNA EVALUACIÓN INTERMEDIA.



Montevideo 8 de febrero de 2018

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DROGAS 2016-2020

Este documento presenta una propuesta de términos de referencia para el llamado a una evaluación externa de la Estrategia Nacional de Drogas (END) 2016-2020 a realizarse en el año 2018.

I. Antecedentes

La Junta Nacional de Drogas (JND) es un organismo dependiente de la Presidencia de la República, de carácter interministerial compuesto por nueve Viceministros, presidido por el Prosecretario de la Presidencia e integrado por el Secretario General de la Secretaría Nacional de Drogas (SND) y el Secretario General de la Secretaría Nacional Antilavado de Activos (SNAA).

La JND marca las líneas de construcción de las políticas de drogas, en las distintas áreas, tales como mercados, sistematización de estudios, información e investigación, tratamiento y rehabilitación, comunicación, debate público y académico; todo ello desde una visión integral con enfoque de derechos humanos.

Por su parte, la SND tiene por cometido la articulación, la coordinación y el seguimiento de la aplicación y ejecución de las diferentes acciones que competen a los diferentes organismos del Estado a través de plataformas intersectoriales y comisiones mixtas que contemplan el principio de gestión y responsabilidad compartida. Asimismo promueve y convoca a la participación de diferentes actores públicos, privados, de organizaciones sociales y de la comunidad, tanto a nivel nacional como a nivel local.

II. La Estrategia Nacional para el Abordaje del Problema Drogas en Uruguay 2016-2020

La END fue aprobada en febrero del 2016. En ella se ve plasmada parte de las recomendaciones surgidas de la evaluación de la estrategia anterior (2011-2015) así como los resultados alcanzados en dos instancias de revisión y discusión, a saber: un encuentro de juntas departamentales y locales y luego la revisión por parte de los subsecretarios de los diferentes Ministerios involucrados.

A continuación se presentarán las principales características de la END vigente en cuanto a su alcance temporal, instituciones involucradas, objetivos y ejes temáticos.

- **Alcance temporal:** 2016-2020
- **Instituciones involucradas:**
 - a. Junta Nacional de Drogas (JND), Secretaría Nacional de Drogas (SND), Fondo de Bienes Decomisados (FBD-SND), Secretaría Nacional Antilavados de Activos (SNAA), Instituto de Regulación del Cannabis (IRCCA).
 - b. Ministerios del Interior, Relaciones Exteriores, Economía y Finanzas, Defensa Nacional, Educación y Cultura, Trabajo y Seguridad Social, Salud Pública, Turismo y Desarrollo Social.
 - c. Dispositivos de Red Nacional de Atención y Tratamiento de Drogas.
 - d. Instituciones públicas vinculadas a programas de la JND.
 - e. Juntas Departamentales y Locales de Drogas.
 - f. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) vinculadas a programas de la JND.

- **Objetivos:**

La END 2016-2020 se basa en una concepción del problema de las drogas como un fenómeno complejo y dinámico, anclado en factores sociales, económicos, políticos y culturales, que afecta a los derechos humanos fundamentales de las personas.

El objetivo central es el de aportar al bienestar y la salud de nuestra sociedad anclándose las acciones emprendidas en la búsqueda de consagrar los principios de: Derechos Humanos, Equidad, Democracia, Cooperación, Responsabilidad común y equitativamente compartida, Integralidad, Equilibrio y transversalidad, Participación, Evidencia científica y buenas prácticas.

- **Componentes:**

- 1. Fortalecimiento institucional**

Fortalecer institucionalmente la rectoría de la JND en la coordinación e implementación efectiva de las políticas de drogas, con base en el desarrollo de una estrategia de descentralización,

comunicación, formación y capacitación, generación de evidencia científica y planificación, monitoreo y evaluación continua.

2. Equidad Social

Promover la equidad social mediante la efectiva incorporación de la perspectiva de derechos humanos, género, integración social y participación activa de la ciudadanía.

3. Salud integral

Asegurar a la población el acceso a la salud integral como derecho fundamental en la especificidad de las políticas de drogas desde un enfoque centrado en la calidad de vida de las personas, la prevención y promoción de salud, atención y tratamiento, inserción social y reducción de riesgos y daños.

4. Justicia y Convivencia

Actualizar la normativa en materia de drogas y fortalecer su aplicación en la interdicción del tráfico ilícito, lavado y delitos conexos por parte de las agencias competentes, en el marco de respeto y protección de los derechos humanos, la institucionalidad democrática, el apego a la justicia y la aplicación del principio de proporcionalidad en las penas.

5. Mercado: Medidas de control y regulación

Fortalecer los mecanismos de control y regulación de la oferta regulada de drogas así como las medidas de control sobre los mercados de sustancias químicas, productos farmacéuticos y del mercado financiero.

6. Relaciones internacionales y cooperación

Desarrollar una política internacional en drogas que mantenga y profundice el debate sobre las políticas cuyos ejes sean: la promoción de la equidad, la mejora de la salud pública, el acceso a la justicia y el desarrollo social, el fortalecimiento del Estado de derecho, su capacidad de rectoría y ejecución, control efectivo sobre mercados y territorios, y mantenimiento de la paz, así como la cooperación internacional donde se respeten distintos enfoques y se contemplen las diversas realidades.

III. Características de la evaluación a desarrollar

La evaluación de medio término a desarrollar tendrá como objeto dar cuenta del proceso de implementación de las líneas estratégicas de la END 2016-2020, la ejecución de sus programas,

proyectos y actividades, así como los resultados obtenidos con referencia a los objetivos y metas establecidos en el documento de formulación de la END.

A través de las diferentes actividades de evaluación se buscará generar insumos que sirvan para la definición de acciones correctivas a realizarse tanto en el período que va desde evaluación hasta el 2020 así como también para el diseño de la siguiente estrategia.

El tipo de evaluación pertinente a dichos efectos corresponde a una evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño (DID) de carácter externo.

Las evaluaciones de tipo DID se basan en un enfoque formativo y sumativo. El enfoque formativo guía la evaluación hacia la detección de lecciones aprendidas que pudieran ser incorporadas al desarrollo de la propuesta. Por su parte el enfoque sumativo la orienta a la elaboración de juicios de eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia y sostenibilidad sobre la intervención evaluada. (Guía Metodológica 2017 para evaluaciones DID, 2017)

1. Alcance de la evaluación

- 1.1. Alcance temporal: acciones desarrolladas en los años 2016 y 2017.
- 1.2. Alcance geográfico: territorio nacional en su totalidad.
- 1.3. Alcance institucional: instituciones involucradas responsables y asociados del ámbito público y de organizaciones de la sociedad civil en coordinación con la JND.

2. Objetivos de la evaluación

- 2.1. Dimensionar el grado de implementación de la END 2016-2020 por parte de los organismos involucrados, a partir de resultados obtenidos con referencia a los objetivos y metas establecidos en el documento.
- 2.2. Analizar los procesos intra e inter institucionales realizados por las instituciones involucradas, de cara a la implementación de la END 2016-2020, poniendo especial énfasis en los mecanismos y arreglos de gestión para su ejecución tanto en el interior del país como en Montevideo.
- 2.3. Proponer recomendaciones para futuras fases de la política de drogas en Uruguay.

3. Dimensiones de análisis

De acuerdo con las características de la evaluación de tipo DID, los evaluadores deberán conformar una batería de indicadores que den cuenta de la situación de la política de drogas en el Uruguay a la luz del diseño, implementación y desempeño por parte de la SND, de manera de complementar los datos e indicadores generados por dicha Secretaría.

Dada la extensión y el alcance de la END los evaluadores deberán priorizar pertinentemente ciertos indicadores según las características de cada actividad/producto o servicio a evaluar.

1. **DISEÑO** (Se deberán tener en cuenta los siguientes ítems)
 - a. Contexto institucional y normativo de la intervención.
 - b. Definición del problema que da origen a la estrategia.
 - c. Identificación de la población potencial y objetivo.
 - d. Descripción de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
 - e. Existencia (o no) de criterios de calidad de las intervenciones realizadas.

2. **IMPLEMENTACION** (Se deberán tener en cuenta los siguientes ítems)
 - a. Contexto institucional y estructura organizacional (funciones y personal asignado a la intervención).
 - b. Actividades de planificación.
 - c. Mecanismos de coordinación interna y externa.
 - d. Secuencia de actividades para la entrega de los bienes y servicios de la intervención.
 - e. Criterios de focalización y proceso de selección de beneficiarios.
 - f. Actividades de monitoreo y evaluación interna.
 - g. Sistemas de información disponibles.
 - h. Mecanismos de consulta y participación para población objetivo/beneficiaria.

3. **DESEMPEÑO** (Se deberán tener en cuenta los siguientes ítems)
 - a. Resultados (eficacia)
 - b. Productos (eficacia, calidad, eficiencia)
 - c. Cobertura
 - d. Satisfacción

En función de estas dimensiones de análisis, la evaluación generará recomendaciones y sugerencias respecto a ajustes y modificaciones que podrán incorporarse para redirigir acciones de la END 2016-2020 o de cara a la estrategia futura.

IV. Características de la consultoría:

La consultoría será realizada por un equipo de al menos tres expertos pertenecientes a una organización de la sociedad civil (OSC)

Fecha de firma de contrato:

Sitio de Trabajo: Montevideo, Uruguay con visitas al interior del país.

Duración: La ejecución de las actividades tendrá una duración hasta seis meses a partir de la firma del contrato entre la JND y la organización seleccionada.

Modalidad de pago: El monto total a adjudicar a la OSC por la realización de la evaluación será de 600.000 pesos uruguayos, pagos en dos partidas: la primera del 60% del monto total luego de la firma del contrato y la aprobación del plan de actividades a presentar, y la segunda del 40% del monto restante previa presentación y aprobación por parte de la JND. del Informe de actividades realizadas y rendición de cuentas, de acuerdo a lo indicado en el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera .

Documentos a presentar:

- A. Información institucional:
- Razón social
 - RUT o código fiscal extranjero
 - Nacionalidad, dirección, número de teléfono
 - Fotocopia de personería jurídica con vigencia de autoridades
- B. Antecedentes que acrediten experiencia en gestión o evaluación de intervenciones públicas.
- C. Datos de los/las postulantes (Nombre, CI, dirección, teléfono, correo electrónico) quienes serán responsables por la firma del Convenio.
- D. Fotocopia de la cédula de identidad de los/las postulantes.
- E. Certificado vigente de Banco de Previsión Social (BPS), Banco de Seguros del Estado (BSE) y Dirección General Impositiva (DGI).
- F. Equipo técnico responsable de las tareas adjuntando currículum vitae de los mismos.
- G. Propuesta técnica de la evaluación, la cual incluirá:
- La descripción de la estrategia de evaluación.
 - Dimensiones e indicadores a priorizar.
 - Fuentes de información a utilizar y técnicas a utilizar en las actividades evaluativas.
 - Plan de evaluación y cronograma de viajes al interior
 - Cronograma para la entrega de avances e informe

Las postulaciones deben presentarse en versión electrónica al correo _____ @presidencia.gub.uy y en versión papel adjuntando las informaciones y documentaciones requeridas. La versión impresa deberá estar firmada en originales por los/las postulantes.

La documentación deberá ser entregada en un sobre rotulado de la siguiente forma:

2018 – PROPUESTA DE GESTIÓN DE EVALUACION DE LA END 2016-2020

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Junta Nacional de Drogas - Secretaria Nacional de Drogas- Presidencia de la República- Torre Ejecutiva, Plaza Independencia 710, piso 10- Nombre de la OSC: |
|--|

Las postulaciones se recibirán hasta el día XX de 2018 a la hora XX pudiendo realizarse consultas vía email hasta 5 días antes del plazo

V. Evaluación de las propuestas

Ítem a evaluar	Puntaje máximo
1- ANTECEDENTES	40
a. Experticia de los postulados	20
b. Experiencia en evaluación de políticas públicas	20
2- PROPUESTA DE TRABAJO	60
a. Adecuación a los objetivos de los TDR	20
b. Estrategia metodológica	20
c. Viabilidad	20
	TOTAL 100

Selección y adjudicación

Una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos, las propuestas serán evaluadas y seleccionadas por un Tribunal.

Una vez adjudicadas las propuestas, se publicará la Resolución de acuerdo a la normativa vigente y se notificará por cualquier medio fehaciente, a todos los participantes, debiendo éstos acusar recibo de la notificación.

Disposiciones generales

El presente llamado se regirá por las siguientes disposiciones:

- Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF), aprobado por Decreto 150/012 de 11 de mayo de 2012.
- Registro Único de Proveedores del Estado, aprobado por Decreto 155/013.
- Enmiendas a aclaraciones efectuadas por la administración durante el proceso de la convocatoria.

Por el sólo hecho de presentarse al llamado los proponentes declaran conocer y aceptar sin reservas los términos y condiciones establecidos en estas bases, su obligación de someterse a las Leyes y Tribunales de la República Oriental del Uruguay así como no encontrarse comprendidos en ninguna de las prohibiciones dispuestas por el art. 46 del TOCAF para contratar con el Estado y demás normas de similar naturaleza.

Multas o sanciones por incumplimiento

La falta de cumplimiento en los plazos y condiciones estipuladas que obedezcan a causas imputables a la OSC adjudicataria, le generará una multa del 0,1% por cada día de retraso, calculado sobre el monto del contrato no cumplido en tiempo y forma.

La presentación presupone la plena aceptación de sus condiciones.

3.1 Fundamento de los TDR

La realización de los términos de referencia como parte del “Proyecto de evaluación de medio camino de la Estrategia Nacional para el Abordaje del Problema Drogas (END) 2016-2020” significó la principal tarea a realizar durante el desarrollo de la pasantía, la cual formaba parte de la planificación 2017 de la dicha secretaría.

La decisión de utilizar la metodología que propone la AGEV en su “Guía metodológica para la Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño(DID), 2017” se fundamenta en la cantidad y la diversidad de acciones que comprende la política a evaluar lo que permite que la misma sea evaluada según el diseño, implementación o desempeño.

Esta estrategia de evaluación parte de la “...identificación del diseño de la intervención (sus resultados esperados, teoría del cambio, servicios, actividades, e indicadores), para luego analizar la consistencia del mismo con el problema o necesidad que la intervención busca superar. y su coherencia con la implementación efectivamente realizada (estructura organizacional, procesos de producción de los servicios, funciones de gestión, coordinación). A su vez, se analiza en qué medida la intervención se está aproximando a los resultados esperados (beneficiarios, cobertura, focalización, y evolución de los indicadores específicos de cada resultado), y si hay evidencia que permita explicar estos resultados a partir de su diseño e implementación. También se analizan los costos y desempeño financiero de la intervención, y se plantean juicios generales en relación a la sostenibilidad, continuidad y oportunidades de mejora de la misma.” (OPP, 2017: 8)

Como se deduce de lo anterior, implementar una evaluación de tipo DID supone un despliegue metodológico importante aún si estamos pensando en una acción relativamente acotada como un plan o programa, más aún si pensamos en una política de la envergadura de la END 2016-2020. Es por eso que se aclara expresamente que “...los evaluadores deberán conformar una batería de indicadores que den cuenta de la situación de la política de drogas en el Uruguay a la luz del diseño, implementación y desempeño por parte de la SND; de manera de complementar los datos e indicadores generados por dicha Secretaría(...) dada la extensión y el alcance de la END los evaluadores deberán priorizar pertinentemente ciertos indicadores según las características de cada actividad/producto o servicio a evaluar. “A la hora de poner en marcha la evaluación, los técnicos contarán con los documentos de la Secretaría donde, anualmente y organizadas según cada área, se planifican las acciones que debieran emprenderse, así como también podrán ser consultadas las memorias anuales -entre otros insumos- con los que cuenta la JND”.

Tal como está pensado, luego de identificar y priorizar los productos a tener en cuenta se organizarán según debieran evaluarse a la luz del diseño, implementación o desempeño según el criterio de los evaluadores, en base al conocimiento previo sobre el funcionamiento

de la política de drogas en general y de los arreglos de gestión para la implementación de esta estrategia en particular.

4 CONSIDERACIONES FINALES

4.1 Sobre la inserción institucional

Desde el momento que comenzó a valorarse la posibilidad de realizar la pasantía dentro de la SND y durante el desarrollo de la misma fui recibido e integrado con muy buena disposición por parte de tanto de mis tutores asignados dentro de la institución, como por los compañeros con los que comparten la oficina cotidianamente.

Siempre estuvo sobre la mesa la posibilidad de compartir información y experiencias relacionadas a la tarea que debía realizar; así como también al funcionamiento de la secretaría y sus dinámicas internas.

Sin embargo, conforme fue sucediendo el tiempo y me fui incorporando a los horarios y rutinas establecidas, el contacto con los técnicos que no pertenecían al área de M&E fue cada vez menos frecuente, a excepción de las instancias programadas con las distintas responsabilidades y algunos encuentros casuales de manera esporádica.

Esto no significó un problema ya que la comunicación en términos generales fue buena, aunque un contacto más fluido me pudo haber acercado de mejor manera o en menos tiempo a la cotidianeidad de las tareas que se realizan. Si bien el objetivo de mi pasaje por la SND no era el de hacer una evaluación propiamente dicha y mucho menos un estudio etnográfico, considero que el conocimiento de las particularidades del trabajo cotidiano dan información muy valiosa a la hora de pensar una evaluación que tiene como uno de sus ejes centrales la coordinación.

Durante la primer semana de octubre se produjo un cambio en la composición del área de M&E, ya que Laura Latorre dejó su trabajo en la SND para pasar a desempeñarse en otra institución y a partir de ese momento Nancy Calisto pasó a desempeñarse como única tutora responsable en la secretaría.

Este cambio sucedió de imprevisto y en el momento en el cual había culminado la etapa previa al comienzo de la redacción de los TDR, por lo que por unos días tuve una sensación de incertidumbre al verme enfrentado a un momento de toma de decisiones importantes de cara a la definición de características de la evaluación que estaba proyectando. En este momento fue que recibí la invitación a participar del curso que dictara la AGEV-OPP por lo que pude compartir mi trabajo con nuevos técnicos, hecho que se mantuvo hasta incluso luego de culminada la experiencia.

Otro aspecto a destacar es el reconocimiento por parte de Diego Olivera a mi labor dentro de la SND, al haber planteado en una de las reuniones que mantuvimos la intención de perpetuar este tipo de experiencias dentro de la SND, a la vista de los buenos resultados obtenidos con mi experiencia. Tanto es así que se me pidió tener un encuentro con los demás

compañeros de la secretaría para compartir los resultados de la pasantía así como también para poder aventurar un análisis de lo percibido en los meses de trabajo; este encuentro tendrá lugar luego de la defensa final.

4.2 Sobre las tareas desarrolladas

La elaboración de los términos de referencia como principal tarea de la pasantía representó una gran responsabilidad ya que demanda conocimiento específico sobre la metodología de evaluación -que siempre tiene implicaciones políticas- en cuestiones que la JND deberá luego implementar bajo su responsabilidad; por ejemplo, el número mínimo de evaluadores requeridos, los criterios de evaluación de propuestas, la modalidad de pago y el calendario de entregas, entre otros.

La libertad de decisión que tuve durante el desarrollo de la pasantía refleja la confianza tanto de tutores como de compañeros de la SND en cuanto a mi desempeño; esto es valorado como desafiante y positivo a pesar de que por momentos tuve que tomar decisiones que excedieron mis conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura ya que es imprescindible tener una formación sólida a la hora de realizar llamados, licitaciones o contrataciones, más aún si lo pensamos desde un órgano del Estado.

Luego de la presentación de los TDR tal cual pueden verse en la sección anterior, se generó una instancia de intercambio entre la secretaría de evaluación y monitoreo de la SND y la Agencia de Gestión y Evaluación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (AGEV-OPP). En la primera de estas reuniones se sugirió revisar algunos aspectos de la futura evaluación a la luz de los objetivos inherentes de las evaluaciones de medio término, de manera de simplificar el trabajo de los futuros evaluadores.

El cambio sugerido fue recibido y se acordó poner en el centro a los procesos, es decir aquellos arreglos intra e inter institucionales realizados por los actores involucrados en la implementación de la END 2016-2020, analizando los mecanismos para gestionarla tanto en el interior del país como en Montevideo.

Estas evaluaciones de proceso se realizan durante la implementación y, por tanto, afectan la organización y el andamiaje de la misma ya que "...su propósito es detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc., generando información que permita corregir y revisar oportunamente, aumentando así la probabilidad de éxito del proyecto. No se trata de un balance final, sino de una evaluación periódica (en lo que se diferencia de la retroinformación que sería una actividad permanente de revisión, realizada por los mismos implementadores del proyecto)." (Cohen y Franco, 1988: 109)

Por lo expuesto anteriormente es que la versión de los TDR que será publicada finalmente para poner en marcha la evaluación no será tal cual la presenté en este trabajo, ya que las

sugerencias y los cambios convenidos junto con la AGEV tuvieron lugar luego de culminada la pasantía.

4.3 Sobre la SND y la futura evaluación

De la evaluación de la END 2011-2015 se desprenden una serie de recomendaciones recogidas en el texto “Evaluación de la Estrategia Nacional para el abordaje del problema drogas en Uruguay” de Ester Mancebo y Carlos Luján realizado en el año 2015. Una de ellas fue la realización de la evaluación de medio término como la que hoy nos convoca.

Una evaluación con estas características y en los plazos estipulados puede generar información muy importante para la mejora de la implementación de la política cuando aún hay tiempo de redirigir ciertas acciones. Es por esto que el énfasis debe ponerse en los arreglos intra e inter institucionales para puesta en marcha de las diferentes acciones.

Me parece importante que desde la SND y desde el área de M&E en particular se generen las capacidades para poder replicar esta evaluación cada 4 años de manera interna. Esto se haría mediante la creación de indicadores “de proceso” que puedan ser nutridos con información de manera sistemática por las diferentes áreas de la secretaría y que a su vez sirvan de insumo para las evaluaciones finales que debieran seguir siendo de carácter externo.

Incorporar a todas las áreas en un proceso de diálogo y revisión constante puede resultar beneficioso a la hora de realizar las evaluaciones, así como también para el desempeño de las tareas cotidianas al existir más espacios de coordinación bajo el entendido de que la división en áreas de trabajo es funcional debido a la amplitud de aristas que el tema de las drogas abarca mas no debiera perderse de vista la integralidad.

4.4 Sobre el aporte a mi trayectoria

Durante los años de cursado y sobre todo luego de estudiar nuestro plan estudios a instancias de ser el delegado de Ciencia Política por el orden estudiantil ante la coordinación de la carrera por dos años consecutivos, comprendí la importancia que tiene para nuestra formación los temas que hacen al área de políticas públicas, particularmente lo relacionado al M&E, aunque esto no este para nada plasmado en nuestra malla curricular.

Algunas nociones pueden ser incorporadas en la materia “Políticas Públicas”, primera del ciclo avanzado para quienes estudiamos ciencia política, pero por su pretensión de impartir información sobre el ciclo completo de las políticas públicas, poco puede profundizar sobre estas cuestiones. En un contexto de tecnificación de la política donde la elaboración y utilización de evidencias confiables a la hora de tomar decisiones se hace

imprescindible, detecto una falla en nuestra formación que intenté de alguna manera suplir con esta experiencia.

Los talleres dictados por la AGEV-OPP significaron un aporte tan inesperado como valioso para mi pasaje por la SND, sumando valor tanto a mi producto final de pasantía como a mi formación en general ya que quienes estaban a cargo de impartir los cursos son quienes llevan adelante numerosos procesos de evaluación de políticas públicas al más alto nivel por lo que puede estar en contacto con la metodología utilizada por ellos y por otras agencias u oficinas del Estado a partir de estas experiencias.

Partiendo de las diferentes trayectorias como evaluadores de aquellos que asistieron al curso, de los diferentes presupuestos y personal asignado a la materia en cada institución, sumado a las diferentes características de los planes o proyectos a evaluar es que se generó una sinergia muy interesante que mediante el trabajo compartido en clase -con puestas a punto en todas las instancias- enriqueció lo acumulado en materia M&E de todos los que asistimos.

También cabe destacar la utilidad y la calidad del material otorgado en instancias del curso. Para cada sesión se entregó a los participantes un repartido con los conceptos centrales de cada encuentro que incluía las tareas a realizarse semana a semana de las cuales me hice cargo en nombre de la SND por la similitud con las tareas que estaba desarrollando como mencioné anteriormente; también se nos hizo entrega de la "Guía metodológica 2017, Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño(DID)" que fue de gran ayuda a la hora de pensar la evaluación que nos convoca pero también lo será de cara a las futuras instancias de evaluación a las que me enfrente como politólogo.

Sumado a lo anterior, esta experiencia me permitió desmitificar y reflexionar sobre los supuestos que subyacen a la tarea de tratar de mejorar el funcionamiento de las políticas en clave de eficacia y/o eficiencia, confirmando y reafirmando mi interés por esa rama del conocimiento y ampliando mi perspectiva sobre cuáles pueden ser los lugares donde desempeñarme en tales rubros.

Con esto quiero decir es necesario que en este contexto donde la transparencia en la gestión de los recursos es un tema de gran importancia en la agenda pública, se genere la práctica constante de monitorear y evaluar las acciones que se llevan a cabo de manera de reducir la posibilidad de que existan "brechas" en la implementación de las políticas o en el caso de que existan, poder rastrear más fácilmente sus causas.

Paralelamente al comienzo de la pasantía, tuve la oportunidad de comenzar el cursado de un diploma de posgrado en "Política de Drogas, Regulación y Control", dictado en las Facultad de Ciencias Sociales y la Facultad de Química de la Universidad de la República. Esta experiencia me está permitiendo incorporar una cantidad de información novedosa y específica sobre el tema drogas, sobre todo en lo que tiene que ver con las drogas en cuanto

sustancias, su composición química, efectos, interacciones con el cuerpo, etc. Pero por el otro lado, cuando hablamos en clave de política pública, el acumulado de conocimientos del grado sumado a la experiencia de la pasantía hace que mi aporte sea relevante a la hora de compartir experiencias con compañeros que vienen de otros países, por el contacto que he tenido con los decisores y sus dinámicas de trabajo.

En otro aspecto en el cual esta pasantía ha contribuido a la mejora de mis capacidades es en lo que tiene que ver con mi desempeño como parte de Imaginario Nueve (i9), que es un programa de reducción de daños que busca intervenir en el universo de creencias y saberes asociados al uso de sustancias psicoactivas. Este dispositivo que nace de la ONG Proderechos busca intervenir diferentes contextos para generar espacios de intercambio con personas que usan drogas y promover el desarrollo de una nueva cultura de gestión de riesgos y placeres.

A la hora de pensar las estrategias de intervención y de hacer un mapeo de actores con el fin conocer las opciones con las que contamos en cada caso, se hace imprescindible conocer de primera mano a los responsables institucionales asociados a nuestra área para generar un trabajo de cercanía que pueda complementarse a partir de las fortalezas y posibilidades que ofrece ocupar cada posición. A estos efectos mi experiencia me ubicó en una situación de privilegio en cuanto al contacto con dichos actores que obviamente no se agotó con el fin de la pasantía, sino que por el contrario marcó el inicio de muchas actividades y tareas a desarrollar en el campo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AGEV, OPP. Guía metodológica 2017. Evaluación de Diseño, Implementación y Desempeño(DID) Montevideo, 2017
- Cohen, Ernesto. (1988) Franco, Rolando: Evaluacion de proyectos sociales. Instituto Latinoamericano y del caribe de Planificaicon Economica y Social (ILPES/ONU) Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA). Grupo Editor Latinoamericano S.R.L. Buenos Aires, Argentina.
- Evaluaciones del Mecanismo de Evaluación Multilateral (MEM) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) para enfrentar el problema hemisférico de las drogas y otros delitos conexos. Años 2003-2012. Recuperados en:

http://cicad.oas.org/mem/reports/6/Full_Eval/Uruguay%20%20Sexta%20Ronda%20de%20Evaluacion%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/5/Follow_up/Uruguay%20-%20Follow-up%205th%20Round%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/5/Full_Eval/Uruguay%20-%205ta%20Rd%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/4/Follow_up/Uruguay%20-%20Follow-up%20-%204th%20Round%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/4/Full_Eval/Uruguay%20-%20Fourth%20Round%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/3/Follow_up/Uruguay%20-%20Seguimiento%20-%203ra%20Ronda%20-%20ESP.pdf

http://cicad.oas.org/mem/reports/3/Full_Eval/Uruguay%20-%20ESP.pdf

- FESUR.2015 . Evaluación y monitoreo de la Regulación del Mercado del Cannabis en Uruguay 2015. En <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/uruguay/11600.pdf>
- Informes anuales de la Gestión de Gobierno Nacional. Presidencia de la República. Años 2010-2015. Recuperados en:

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/memoria_JND_2015_tomol.pdf

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/Memoria_JND_2014.pdf

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/jnd_memoria_2013.pdf

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/mem_2012.pdf

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/jnd_2011.pdf

http://www.infodrogas.gub.uy/images/stories/pdf/2010_mem.pdf

- Junta Nacional de Drogas: Estrategia Nacional para el Abordaje del Problema Drogas en Uruguay 2011-2015
- Junta Nacional de Drogas: Estrategia Nacional para el Abordaje del Problema Drogas en Uruguay 2016-2020
- Luján, Carlos; Mancebo, María Esther: Evaluación de la Estrategia Nacional para el abordaje del problema drogas en Uruguay
- Vallés, M.S. (2009). Entrevistas Cualitativas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vera, Miguel. (2006) Evaluación para el desarrollo social: aportes para un debate abierto en América. Magna Terra editores. Guatemala.