

***INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA***

***PROPUESTA DE REESTRUCTURACION***

***DEL***

***INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA***

***I.A.F.A.***

***San José, Costa Rica  
1996***

## **INDICE**

1.	<i>PRESENTACION</i>	1
2.	<i>BREVE RESEÑA HISTORICA</i>	3
3.	<i>MARCO JURIDICO</i>	5
	3.1. <i>Reformas Legales y Normativas</i>	6
4.	<i>MISION Y FUNCIONES ACTUALES DEL IAFA</i>	10
5.	<i>ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</i>	12
6.	<i>DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL</i>	
	6.1. <i>Análisis de Niveles Y Unidades Administrativas</i>	15
	6.1.1. <i>Dirección Superior:</i>	15
	6.1.2. <i>Administrativo - Financiero:</i>	22
	6.1.3. <i>Prevención:</i>	30
	6.1.4. <i>Investigación</i>	36
	6.1.5. <i>Servicios Clínicos y Rehabilitación</i>	39
	6.1.6. <i>Desarrollo Informático</i>	43
7.	<i>ANALISIS DE RECURSOS INSTITUCIONALES</i>	44
	7.1. <i>Presupuestos</i>	44
	7.2. <i>Salarios</i>	51
	7.3. <i>Recursos Humano</i>	56
8.	<i>NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	58

8.1.	<i>Estructura Propuesta</i>	59
8.2.	<i>Acciones Estratégicas</i>	61
8.3.	<i>Nueva Visión, Misión y Objetivos</i>	65
8.4.	<i>Competencias de las Instancias</i>	68
	8.4.1. <i>Nivel de Dirección Superior</i>	77
	8.4.2. <i>Area de Apoyo</i>	93
	8.4.3. <i>Area Técnica</i>	100
9.	<i>PERFIL Y CUANTIFICACION DE RECURSO INSTITUCIONALES</i>	104
	9.1. <i>Distribución del Presupuesto</i>	105
	9.2. <i>Distribución del Personal</i>	106
10.	<i>ANEXOS</i>	
	10.1. <i>PROPUESTA DE REGLAMENTO PARA EL IAFA</i>	111

## **PRESENTACION**

Las instituciones del Sector Salud necesitan revisar sus formas de trabajo a fin de mejorar el grado de cumplimiento con respecto a su responsabilidad social dentro del sistema.

Efectivamente, ante las limitantes de la situación actual, y en la búsqueda de soluciones alternas a las presentadas bajo el nuevo paradigma, se ha llegado a plantear la necesidad de suprimir contradicciones y duplicidades en las tareas y el establecer una congruencia entre los objetivos, metas, políticas y actividades dentro de un esquema de planificación y programación concertada, fijar prioridades con base en la magnitud del problema y su trascendencia y así impulsar programas de apoyo reorientando el destino de los programas.

En el caso particular del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, se ha argumentado como uno de los criterios básicos para su continuidad, su pertinencia y vigencia a nivel nacional, principalmente ante la situación y las demandas sociales existentes y futuras, en el campo del consumo de drogas.

Se ha pensado en la necesidad que el IAFA se convierta en un instituto rector técnico, que contribuya a definir las políticas nacionales, en donde el estudio del fenómeno se orienta a la creación no solo de conocimiento del problema sino de normativas para la regulación de la calidad de los servicios que se brinden en el país.

Sin embargo, para poder lograr este objetivo, la institución se debe someter a cambios importantes, para cubrir de mejor manera las necesidades que la sociedad costarricense plantea en este campo, de cara a la Reforma del Sector Salud, y la nueva función rectora que asume el Ministerio de Salud.

El IAFA redefinirá lo que quiere realizar, buscando una transformación que le permita ejercer su papel como rector técnico en el área específica, clarificando la actuación de los diferentes programas institucionales y gubernamentales, así como los de la Sociedad Civil. El papel regulador y coordinador es primordial para el IAFA, ante el establecimiento de relaciones con otras instituciones públicas y privadas para la prestación de servicios.

Todo este proceso de redefinición institucional se sustenta en una nueva visión gerencial, en la capacidad de generar resultados positivos y en la búsqueda de una forma organizacional que le permita lograr mayor eficiencia y eficacia, aspectos que están correlacionados en este proceso de cambio con los siguientes cuatro objetivos:

1. Maximización de la flexibilidad en la estructura organizacional, a fin de incrementar su adaptabilidad.
2. Desconcentración, ya que contribuye a altos niveles de rendimiento.
3. Facilitación de la innovación para el mejoramiento en las condiciones actuales.
4. El desarrollo de la participación, pues hay una alta correlación entre el grado de participación, moral de trabajo y productividad.

Con ello se persigue:

- un aumento de la capacidad resolutive
- nuevas formas de gestión y administración de programas
- reorganización y mejor utilización del personal y recursos materiales
- desconcentración administrativa
- mayor poder de decisión del cliente/usuario/beneficiario

Este proceso representa una revalorización del papel estratégico del personal, del trabajo horizontal y en equipos, en donde la planificación tendrá que adquirir un carácter flexible y adaptable a cada realidad local, asumida por los niveles regionales y locales, en su área de competencia, transformándose en la base de la formulación presupuestaria, aspectos que sustentan la propuesta de cambio institucional.

## **BREVE RESEÑA HISTORICA**

Desde las primeras tres décadas del presente siglo, el Gobierno de la República estableció que el Sector Social tiene responsabilidades indelegables, premisa que permite visualizar la importancia de las instituciones que se creaban en relación con la situación de salud de la población nacional.

Así, la primera iniciativa preventiva estatal en materia de consumo de bebidas alcohólicas fue el decreto Ejecutivo N°10 del 12 de agosto de 1925, que estableció como obligatoria la enseñanza antialcohólica en todos los centros educativos de enseñanza primaria y secundaria, tanto públicos como privados. Posteriormente, en 1929 se elaboró la "*Cartilla Antialcohólica*". Siete años después se estableció la Ley Sobre Venta de Licores, que incluyó la necesidad de regular la publicidad de bebidas alcohólicas (Ley N°10 del 7 de octubre de 1936).

El 10 de noviembre de 1954, el Decreto Ejecutivo N°11 creó la Comisión Nacional Sobre Alcoholismo, que inició sus gestiones el 1º de agosto de 1955 y tuvo a su cargo la lucha contra el alcoholismo y su prevención. Desde la década de los años cincuenta la Comisión creó Comités de Cooperación a lo largo del país para promover la prevención.

La Ley Orgánica del Ministerio de Salud, Ley N°5412 del 8 de noviembre de 1972, creó el Instituto Nacional Sobre Alcoholismo, que sustituyó para todos los efectos a la Comisión Sobre Alcoholismo. De acuerdo con la ley, este cambio buscó un marco institucional más fuerte, que respondiera a las necesidades del país en materia de alcoholismo, y en este mismo contexto se estableció el Departamento de Investigación, con el objetivo de constituir el trabajo realizado en Tirrasas de desintoxicación y rehabilitación en un centro de experimentación para entrenar y capacitar a los funcionarios de los hospitales en estas áreas de trabajo con los pacientes alcohólicos.

Esta ley amplió los objetivos de la Institución al incluir las funciones de investigación y la coordinación de los programas públicos y privados orientados a la prevención y lucha contra el alcoholismo. Uno de los hechos más relevantes del INSA fue lograr la publicación de la Ley N°5489, del 6 de marzo de 1974, referente al control y regulación de la publicidad de bebidas alcohólicas, prevista desde la Ley de Licores de 1936.

En mayo de 1976 se inauguró el Centro de Rehabilitación para Enfermos Alcohólicos en Curridabat y el edificio de las Oficinas Centrales del INSA, que inicialmente incluyó además el Centro de Rehabilitación de Enfermas Alcohólicas (CREAM), ante la necesidad de investigar el problema de consumo de alcohol en la población femenina.

La Clínica Infanto-Juvenil se estableció en 1978, y consistió en un programa de tratamiento a niños, no porque presentaran problemas con el consumo de alcohol sino por ser hijos de padres y madres alcohólicos. Este mismo año, con el respaldo del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Ley N°5662) se aprobó el Programa de Prevención Escolar para el I y II Ciclo.

El Decreto N°10235 del 22 de agosto de 1979 estableció que el INSA debe desintoxicar al paciente alcohólico, y por la estancia de cada asegurado en el Centro de Rehabilitación la Caja Costarricense del Seguro Social tendrá que reconocer al INSA un monto.

A partir del 12 de marzo de 1986, con la promulgación de la Ley N°7035, se creó el Instituto Sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), sucesor del INSA para todos los efectos legales. Se le asignan como funciones principales la prevención, investigación, tratamiento y rehabilitación del alcoholismo y la farmacodependencia. Como se puede apreciar se amplió la cobertura y el ámbito de acción del Instituto al incluir el consumo drogas lícitas e ilícitas, y no solo el alcohol como lo fue durante los años anteriores. Además, le corresponde la coordinación de los programas públicos y privados orientados a los mismos fines del Instituto, según su ley constitutiva, y la regulación y control de la publicidad relacionada con bebidas alcohólicas que se publique por cualquier medio de comunicación, según el artículo 45 de la Ley N°5489.

En la actualidad, el IAFA enfrenta una serie de circunstancias que influyen en su accionar y en la percepción sobre la forma en la cual realiza sus funciones, lo que se refleja principalmente en los siguientes tres aspectos:

1. Se presenta al IAFA como único responsable de enfrentar y resolver los problemas del alcoholismo y farmacodependencia; a pesar de ello, en los últimos años los recursos asignados disminuyeron, situación que contrasta con relación a la magnitud del problema.
2. Por otro lado, el Instituto en el año 1986 asume nuevas responsabilidades (ya no solo alcohol sino las otras drogas), sin ser dotado de los recursos humanos y financieros necesarios, es decir, con la misma estructura y recursos con que contaba el Instituto Nacional sobre Alcoholismo (INSA).
3. Finalmente, al día de hoy, el Sistema Nacional de Salud no ha establecido los mecanismos (capacitación, coordinación, creación de servicios) que faciliten la atención a nivel nacional de los pacientes con problemas de consumo de drogas. Esto ha conducido al IAFA a tratar de ofrecer una respuesta a la demanda de servicios asistenciales, a pesar de la poca cobertura que puede brindar.

## **MARCO JURIDICO**

El marco jurídico del Instituto no responde a las exigencias actuales que demanda la realidad del fenómeno droga, las cuales tienen que ver con la definición de los roles institucionales, con las potestades de regulación y con otras situaciones importantes en cuanto a control. A pesar de lo anterior, no se ha desarrollado un proceso continuo de revisión y ajuste de este marco, a fin de proponer los cambios requeridos para armonizarlo con las pretensiones del desarrollo institucional.

El marco jurídico de la Institución está dado por su ley de creación, Ley N° 7035 del mes de abril de 1986; la Ley General de Salud, Ley N° 5395 del mes de octubre de 1973, y a la Ley Orgánica del Ministerio de Salud N° 5412 del mes de noviembre de 1973.

Según como lo establece la ley orgánica del Ministerio de Salud, órgano rector en salud en nuestro país, el IAFA es un órgano que se encuentra adscrito, según Sección VIII, artículos 21 y siguientes.

Por medio de su marco jurídico, el reglamento emitido al efecto y las posteriores reformas, le otorgan al IAFA las directrices generales, sus competencias y su razón de ser institucional.

Con la Ley N° 7233, Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de Uso No Autorizado y Actividades Conexas y Afines se integra el Consejo Nacional de Drogas (CONADRO) como ente rector de las materias contempladas en esa Ley, sometiéndose la competencia del IAFA a las políticas y directrices que en materia de drogas y adicciones emita CONADRO pasando entonces a ser el IAFA una institución que debe coordinar y supeditar sus programas y planes de acción a las directrices y políticas que emanen de ese Consejo.

Es importante dejar claro que en el artículo 38 de la citada Ley, se le asignan funciones al CONADRO, aclarándose que es "sin perjuicio de las establecidas por la Ley, para el Ministerio de Salud y para el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia".

Si bien, la legislación no responden a la realidad del quehacer institucional, esta situación no se constituye en un impedimento para la puesta en práctica de la reestructuración. Con respecto al reglamento actual, éste deberá ser sometido a un exhaustivo análisis y adecuación a los servicios, indicadores de calidad y acciones que en los próximos años desarrollará el IAFA.

## ***Reformas Legales y Normativas***

Con el proceso de cambio institucional, surgen una serie de propuestas de modificación al marco jurídico del IAFA, así como a su normativa interna con el fin de que los procesos, acciones, proyectos y actividades de la institución se vean facilitados en aras de un servicio más efectivo, sin que por ello se pierda la juridicidad de los actos institucionales, ni el resguardo de los bienes que tiene como custodia.

Las propuestas de modificación a la normativa incluyen las leyes que afectan directamente el accionar del IAFA, algunos decretos derivados de la legislación correspondiente y otras que han surgido o deben promoverse como resultado de acciones institucionales que a la fecha no están delimitados como se debiera o bien en donde la ley ha sido omisa o ambigua.

A continuación se citan las modificaciones o nuevas acciones normativas:

### ***LEYES***

#### ***LEY Nº 5412 LEY ORGANICA DEL MINISTERIO DE SALUD***

La ley Orgánica del Ministerio de Salud al definir la estructura del IAFA lo hace vía reglamento. El nuevo reglamento se hará mediante decreto ejecutivo, por cuanto un decreto amparado a una Ley Orgánica permite mayor flexibilidad y adaptabilidad de la institución, lo que implicaría una modificación y dejar sin efecto el decreto anterior, No. 17659-S, de fecha 13 de agosto de 1987, dicha modificación incluida en el decreto 2495-S de fecha 8 de octubre de 1996.

Es necesaria la modificación del artículo 21, conforme a los nuevos postulados del Sector Salud y al rol de la institución dentro del sector. De igual forma se debe modificar el artículo 24 de la Ley por cuanto establece la existencia de dos directores ejecutivos, que se eliminan con la nueva estructuración de la institución.

#### ***LEY Nº 7035 LEY DE CREACION DEL IAFA***

Debe modificarse la ley en lo conducente a la potestad del IAFA de acreditar, supervisar y clausurar OG's y ONG's, ya que en la actualidad una parte de estas labores le corresponde al IAFA y otra al Ministerio de Salud.

En lo que respecta al artículo 2, es necesario modificarlo para que los montos indicados en la ley sean cambiados por porcentajes del presupuesto de las instituciones.

#### ***LEY Nº 10 LEY DE LICORES***

Es necesario que se modifique el artículo 45 de tal suerte que se incluyan claramente las potestades del IAFA respecto a la regulación de la propaganda, definiéndose que se debe entender por propaganda y publicidad.

Incluir en la ley penalizaciones a las empresas publicitarias y a las que pautan la publicidad y propaganda, cuando incurran en violaciones al artículo 45 y su reglamento. Principalmente se debe velar porque se establezcan penas por no presentación de programas publicitarios o por promover publicidad que haya sido denegada por el IAFA.

**LEY Nº 7233                      LEY SOBRE ESTUPEFACIENTES, SUSTANCIAS PSICOTROPICAS, DROGAS DE USO NO AUTORIZADO Y ACTIVIDADES CONEXAS Y AFINES**

Se debe mejorar las relaciones de coordinación y evitar que se produzca una duplicidad de funciones entre IAFA y CONADRO, toda vez que en el artículo 7 se atribuyen funciones a CONADRO "sin perjuicio" de las asignadas al IAFA, y no es claro cuáles serán las áreas específicas de acción de cada una.

Con la finalidad de evitar roces y contradicciones entre las funciones de ambas Instituciones, se debe definir al IAFA como Secretaría Técnica de CONADRO e instancia de consulta técnica obligatoria, en materia de prevención y tratamiento de drogas.

Las competencias y roles se definen de la siguiente manera: CONADRO es un ente coordinador y planificador de las políticas globales en materia de prevención y represión y, por otro lado, el IAFA es el ente técnico en las materias reguladas por esta ley, ya que cuenta con la estructura necesaria para actuar en ese sentido, como lo establece el Plan Nacional de Prevención, que elaboró CONADRO en la presente administración.

Actualmente, se encuentra en trámite - revisión un Proyecto de Reforma a la Ley No. 7233 (Expediente 12539) publicado en La Gaceta, No 59, del 25 de marzo de 1996, la cual en el artículo 3 establece que le corresponde al IAFA y a otras instituciones el tratamiento de los farmacodependientes.

Además, señala que "...en todo caso, corresponde al Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia la rectoría técnica y la supervisión en esta materia, bajo tutela del Ministerio de Salud".

**LEY Nº 283                      LEY DE ASOCIACIONES**

Propiciar una modificación a la ley para establecer que toda organización que desee dedicarse a la atención del fenómeno droga, deberá contar con la autorización del IAFA, previa a su inscripción en el Registro Público.

## **DECRETOS**

### ***DECRETO Nº 17659-S    REGLAMENTO GENERAL DEL IAFA***

Se deberá garantizar la concordancia de la normativa con la actividad institucional resultante del proceso de transformación institucional.

Adecuar el perfil de los miembros de la Junta Directiva y la Dirección General en concordancia con la actividad institucional. Se debe modificar el artículo 29 que establece el perfil de Director General y lo que respecta al nombramiento de los puestos de dirección y coordinadores de acuerdo con la nueva estructura institucional. *(Ver Anexo Propuesta de Nuevo Reglamento General del IAFA)*

### ***DECRETO Nº 4048 SSPS***

Es necesario adecuar el reglamento sobre control de propaganda de bebidas alcohólicas para adaptarlo a los postulados y planteamientos que se hacen en la presente propuesta de reestructuración institucional.

## **REGLAMENTOS**

Debe reglamentarse en la institución la mecánica operativa de cómo se procederá en lo relativo con las OG's y ONG's que atienden el fenómeno droga, tanto en su acreditación como en su seguimiento, asesoramiento y clausura.

Se requiere modificar el reglamento de manejo de vehículos para que se autorice al personal técnico y operativo a conducir los vehículos de la institución previo cumplimiento de requisitos establecidos.

Elaborar la concertación de convenios con instituciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas privadas, locales o internacionales.

Reglamentar los procedimientos que regirán la capacitación institucional y las becas.

Reglamentar las relaciones obrero patronales y la contratación de servicios profesionales por contrato de tiempo limitado.

Ajustar los reglamentos de viáticos de manera que se agilice el proceso de trámite y liquidación.

Revisión de todos los reglamentos internos de la institución para que se adecuen a la respuesta institucional para garantizar la agilidad del servicio sin perjuicio del buen recaudo de los recursos de los cuales dispone.

## **MISION Y FUNCIONES ACTUALES DEL IAFA**

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia acogió como misión institucional el artículo 21 de la Ley de Creación del IAFA y como funciones las que están expuestas en el Reglamento General, como a continuación se transcriben:

### **Misión**

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia tendrá a su cargo el estudio, prevención, tratamiento y rehabilitación del alcoholismo y la farmacodependencia, así como la coordinación y aprobación de todos los programas públicos y privados orientados a aquellos mismos fines.

*(Ley No. 7035, Artículo 21)*

### **Funciones**

1. Estudiar el uso, el abuso y las consecuencias del consumo de bebidas alcohólicas y cualesquiera otra droga en Costa Rica, mediante investigaciones diseñadas por el Instituto o por asesores expertos designados por el mismo.
2. Elaborar y ejecutar políticas, directrices y programas orientados a la prevención del consumo indebido de bebidas alcohólicas y sustancias psicoactivas.
3. Brindar servicios en el área asistencial orientados a la detección e intervención temprana para el tratamiento y la rehabilitación de la población afectada por el abuso de bebidas alcohólicas y cualesquiera otra droga.
4. Elaborar las normas pertinentes respecto al funcionamiento de los servicios de desintoxicación, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación del farmacodependiente y su familia, y ejecutar dichas normas en el Instituto y coordinar su funcionamiento en otras entidades públicas y privadas.
5. Promover la coordinación, mediante consultoría y asesoría de los programas públicos y privados orientados a los mismos fines del Instituto, de acuerdo con lo estipulado en la Ley Constitutiva.
6. Regular y controlar todo tipo de propaganda en relación al consumo de bebidas alcohólicas que se publique por cualquier medio publicitario, de acuerdo con la facultad que le confiere el artículo 45 de la ley N° 5489, sobre Venta de Licores.

7. Impulsar e incrementar todos aquellos recursos que, tanto a nivel nacional como internacional facilitan el logro de los fines institucionales.
8. Promover la información científica y programática recopilada en el Instituto, con los diversos organismos internacionales para incrementar la publicación e información en materia de alcohol, alcoholismo y farmacodependencia.
9. Y todas aquellas acciones que por ley le corresponden.

*(Decreto No. 17659-S, Artículo 7º)*

## **ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

El análisis del funcionamiento de la Institución, presenta una débil participación en el Sector Salud, lo que se debe a la falta de capacidad resolutive para ejercer la rectoría en su campo, como consecuencia de:

**1.** Una estructura organizacional que en el contexto actual es inapropiada o fragmentada, que no permite flexibilidad organizacional, que genera descoordinación para ejecutar políticas y estrategias internas y del sector, y que refleja una incongruente distribución de recursos en la prestación de servicios a los beneficiarios.

El Instituto mantiene una estructura organizativa y funcional de carácter centralista en lo administrativo y sustantivo, con escaso desarrollo horizontal, alta verticalidad en el mando, jerarquías muy burocratizadas.

La estructura concebida favorece el aislamiento y desintegración de las diferentes unidades administrativas y operativas, verticalizando cada vez más el quehacer de las unidades, perdiéndose así la visión de proceso sistemático, la visión de servicio, de calidad como objetivo primario al cliente y, consecuentemente, el incumplimiento de metas y objetivos programáticos.

**2.** Partiendo de experiencias pasadas de reestructuración el nivel de riesgo para promover el cambio han sido mínimo. Se ha apreciado que personal de todo nivel evita asumir responsabilidades de manera directa, y, consecuentemente, se presentan en ese personal, bajos niveles de compromiso en el trabajo personal, de la unidad a la que pertenece y de la institución como un todo.

Se ha observado la existencia de grupos de trabajo que laboran con una visión parcializada y puntual del programa a su cargo, sin preocuparse por la integración en beneficio del quehacer institucional. El trabajo en equipo aunque existe, no responde a una visión institucional integrada, facilitadora y promotora.

El IAFA ha mantenido una cultura organizacional desarticulada que responde a intereses personales y profesionales anteponiéndolos al interés institucional. Esto conduce a que la organización informal sea más fuerte e influyente en el accionar general.

Como consecuencia, la institución carece de un lenguaje homogéneo tanto a nivel técnico como administrativo, reflejándose en una mala comunicación, el establecimiento de "islas" y falta de cohesión de grupo, celos profesionales, un divorcio entre la parte administrativa y la parte técnica, favoreciendo con ello los procesos de comunicación informal, que llevan a aumentar la incertidumbre, el distanciamiento y la desmotivación del equipo humano.

**3.** Aunque en la práctica se han detectado áreas típicas de trabajo, la estructura orgánico funcional muestra un exceso de departamentalización que no favorece la prestación de servicios.

Se presenta una excesiva atomización de las estructuras de segundo nivel, que obliga a utilizar un gran número de relaciones para la ejecución de una tarea, lo cual debilita la coordinación, control y evaluación de los programas establecidos a fin de lograr su adecuada integración a los fines de la institución.

En gran medida se debe a que el IAFA definió su orientación con base en lo que establece su Ley de Creación, de tal forma la figura que asumió la organización responde a un amplio ámbito de acción.

**4.** Se presenta una deficiencia en el diseño de la doctrina, por lo que no existe una clara definición de la misión de la institución y las funciones u objetivos que persigue. Así, los que se perfilan en la Ley y su Reglamento, son demasiado imprecisos para poder facilitar el establecimiento de un norte institucional.

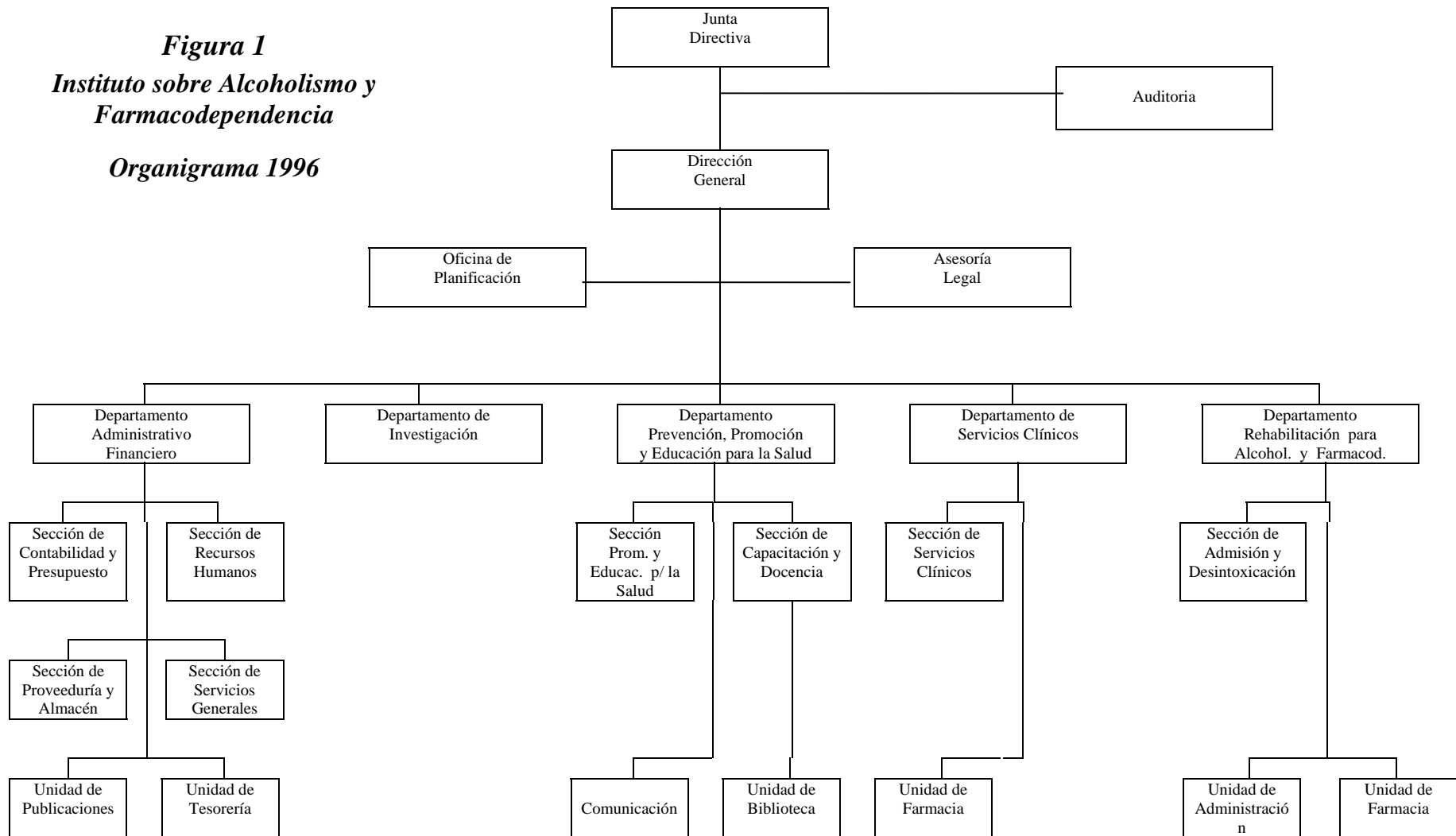
Otra consecuencia que se presenta es la indefinición en los límites de actuación o esfera de acción de las instancias del IAFA. Situación que se ha visto reforzada por el hecho de adolecer de un Manual de Organización y Funciones para la institución, que venga a resumir el objetivo, la organización, las funciones, los deberes, las atribuciones de cada unidad ejecutora que integran la estructura organizativa.

**5.** Por otra parte, la mayor debilidad de la planificación actual radica en la falta de producción a nivel institucional de los insumos necesarios para el conocimiento de la situación de salud referida al fenómeno droga, sobre el cual se pueda realizar el análisis que sustente la definición de la estrategia institucional.

La poca cultura de evaluación, la ausencia de mecanismos que faciliten la integración plan-presupuesto y las deficiencias a nivel de unidades ejecutoras en lo que respecta a la programación y presupuestación institucional debilita la funcionalidad y de las tareas.

Finalmente, se puede concluir que el organigrama actual no favorece ni facilita las tareas institucionales, ni refleja la acción interprogramática e intersectorial necesaria para el cumplimiento de la misión social del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

**Figura 1**  
**Instituto sobre Alcoholismo y**  
**Farmacodependencia**  
**Organigrama 1996**



## **ANALISIS DE NIVELES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS**

### **DIRECCION SUPERIOR**

Es la responsable del proceso político, técnico y administrativo, de dirección y conducción, que comprende la formulación de la política institucional y el establecimiento de los mecanismos de regulación, programación, control, evaluación y coordinación intra e intersectorial, a fin de concertar intereses, articular los recursos y acciones, de diferentes instituciones y actores sociales.

#### **Objetivo General**

Dirigir el proceso de repuesta institucional al fenómeno droga por medio del ejercicio de la rectoría técnica, la prevención integral y la conjugación de esfuerzos entre instituciones y sectores involucrados.

#### **Objetivos Específicos**

<b>Junta Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir la estrategia y la política institucional del IAFA.</li><li>• Establecer los mecanismos de articulación y coordinación intra e intersectorial.</li><li>• Fortalecer la cooperación internacional.</li><li>• Fiscalizar el funcionamiento global de la institución y el desempeño de los programas en correspondencia con las políticas institucionales.</li></ul>
<b>Auditoría</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar un servicio constructivo y de protección a la administración mediante la evaluación posterior de los departamentos de control interno.</li><li>• Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y de la normativa técnica vigente</li><li>• Asesorar al nivel superior y advertirle de las consecuencias de determinadas conductas o decisiones cuando sean de su conocimiento.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer las directrices institucionales que conduzcan a</li></ul>

<p><b><i>Dirección General</i></b></p>	<p>un mayor impacto de las acciones y a una sana administración de los recursos incorporando los principios de sostenibilidad y de planificación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al ejercicio de la rectoría técnica por medio de la regulación de las acciones que llevan a cabo las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que trabajan en la prevención, el tratamiento y la rehabilitación.</li> </ul>
<p><b><i>Asesoría Legal</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar la asesoría legal y jurídica a la Dirección General y la Junta Directiva en todas aquellas actividades que lo requieran.</li> <li>• Ejercer el control sobre el material publicitario de bebidas alcohólicas que se utilizar en el país, por medio de su regulación permanente, antes y después de su aprobación, a fin de contribuir con las políticas de rectoría técnica y de prevención del Instituto.</li> </ul>
<p><b><i>Planificación</i></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el departamento de planificación Institucional que permita el mejoramiento continuo incorporando el modelo de planificación estratégica y su vinculo con el departamento Integral de Planificación Nacional.</li> <li>• Brindar información estadística en relación con el fenómeno de las drogas referida a la atención de pacientes y al conocimiento de otros indicadores de tipo socioeconómico relacionados, a fin de sustentar el proceso de planificación Institucional y la toma de decisiones en los diferentes programas.</li> </ul>

## ***Unidades Administrativas***

El nivel de Dirección Superior esta conformado por cinco unidades administrativas:

### ***1.- Junta Directiva***

Dentro del marco general de la planificación institucional, le corresponde a la Junta Directiva, como máxima autoridad política, definir el rol que jugará la institución dentro del Sector Salud y en la comunidad nacional.

Con base en los lineamientos de políticas gubernamentales define las políticas específicas de la institución que concretan y establecen la estrategia institucional. Esta definición debe realizarse en forma permanente y no solo en función de los cambios en los lineamientos gubernamentales, tomando como base la situación particular del fenómeno.

Con la intención de no invadir el área de trabajo de otras unidades y ocasionar duplicidades es necesario dejar claro la distinción entre el proceso de comprobación del funcionamiento global del Instituto con otros procesos de control más específicos, tanto administrativos como de evaluación de resultados, los cuales alimentan esa comprobación global y no la sustituyen.

Un caso específico se presenta con la Junta Directiva, en donde se confunde el nivel de autoridad asignado al Presidente de la Junta Directiva, con respecto al de la Dirección General, ya que al primero es a quien se le señala como representación judicial y extrajudicial de la organización, situación que en el pasado ha contribuido a generar una intromisión en aspectos meramente administrativos.

Se deben desarrollar mecanismos más eficientes de divulgación, comunicación y promoción de las políticas institucionales y suministrar a la vez una orientación permanente para la definición de las áreas prioritarias de trabajo.

### ***2.- Auditoría***

Con la intención de fortalecer la asesoría constructiva y de protección a la acción administrativa para que se alcancen los objetivos con mayor eficiencia, economicidad y eficacia se propone retomar dos aspectos dentro de la Auditoría que a futuro podrán desarrollarse, el primero de ellos se refiere a la conveniencia de contribuir a la diferenciación y búsqueda de complementariedad entre la Auditoría, los departamentos específicos de control y el proceso de comprobación del

funcionamiento global que realiza la Junta Directiva, al cual es necesario proporcionarle los insumos no solo desde la Auditoría sino en forma coordinada con el proceso de evaluación institucional.

El segundo aspecto, muy relacionado con el anterior, tiene que ver con la acción de seguimiento realizada por la auditoría la cual debe privilegiar la intención de ofrecer los insumos de corrección que los procesos operativos requieren, facilitando su respuesta.

Será entonces de gran utilidad para concretar la intención anterior definir con claridad la relación insumo-producto entre la Auditoría, los departamentos y procedimientos de control específicos y el proceso de evaluación institucional a fin de garantizar su complementariedad y evitar los problemas de competencia.

### **3.- Dirección General**

Se le asigna a la Dirección General la función fundamental de ejecutar las políticas institucionales, función a fortalecer a futuro hasta desarrollar una correspondencia absoluta entre el proceso de ejecución de políticas desarrollado por la Dirección y la intención última de éstas, situación que se verá favorecida entre otras con el establecimiento de una relación de enlace permanente entre el Director General y el presidente de la Junta Directiva.

Siendo la Dirección General la máxima autoridad técnica y administrativa se hace necesario imprimirle una visión mas gerencial a fin de lograr con mayor acierto su acción de concreción de políticas, de asesoría a la Junta Directiva y de coordinación y mejoramiento de la capacidad técnica y de gestión del Instituto. Desarrollar la visión gerencial implica además impulsar el proceso de evaluación institucional como insumo necesario para el cumplimiento de su papel como ejecutor de políticas.

La Dirección General cuenta con dos órganos de staff, estos son la Asesoría Legal, en donde también se encuentra ubicada la oficina de Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas y la Oficina de Planificación, que incluye la Unidad de Estadísticas. Además, a partir del año 1995, la Oficina de Programas Públicos y Privados paso a ser parte de la Dirección General. Con ello se presenta el hecho de que en la Dirección General se ubiquen algunos programas operativos.

No obstante que el Instituto es el responsable de la regulación de los programas públicos y privados, solo hasta hace año y medio fue posible crear la oficina, con el objetivo explícito de desarrollar la normativa para la evaluación técnica de los programas. Sin embargo, es importante que esta Dirección no continúe desarrollando y ejecutando en forma específica acciones que por su naturaleza no le corresponde realizar.

Se debe señalar además que la práctica ha mostrado la necesidad de sustentar las acciones que se ejecutan con mayor respaldo legal, para lo cual será necesario la base jurídica que responda a este requisito.

Finalmente, en lo que respecta a la Dirección, el control administrativo y la dirección técnica, se ven afectados al tener que destinar gran cantidad de esfuerzos para la resolución y ejecución de las acciones por parte de las unidades ejecutoras.

#### **4.- Asesoría Legal**

En lo que respecta a la Asesoría Legal, su ámbito de acción se reduce prácticamente a la evacuación de consultas y la defensa de los intereses de la institución a nivel judicial y extrajudicial.

Las acciones de la Asesoría Legal se han venido ejecutando en forma descoordinada con la desarrollada por otras unidades, en donde se practican acciones directamente relacionadas, como lo son la regulación de los programas, y otras que requieren para su adecuado seguimiento de la coordinación y comunicación. En relación con lo anterior debe señalarse que el funcionamiento de la Asesoría ha dado énfasis al área legal y no se ha presentado la integración requerida con el trabajo sobre el Control de Propaganda y Publicidad de Bebidas Alcohólicas.

Otra limitante que se presenta con la actual definición de funciones, es la asesoría brindada ésta, la cual se dirige básicamente a las autoridades superiores, no contribuyendo a la solución de las limitaciones que se generan en otras áreas, lo cual perjudica la gestión realizada por la mayoría de jefaturas y coordinadores.

La ausencia de un compendio actualizado y disponible para toda la institución, de leyes, decretos, reglamentos y disposiciones, se convierte en una limitante al proceso de fortalecimiento del desempeño, no solo de los responsables de los diferentes procesos, sino para la acción de otros funcionarios que también necesitan actualizarse en esta materia, a fin de no omitir acciones o realizar otras fuera de las posibilidades determinadas por la base legal y reglamentaria.

Debe señalarse que la unidad requiere sistematizar los datos originados en las resoluciones, acuerdos, convenios y otros documentos institucionales que organizados sirvan como información e insumos para reforzar la acción de los funcionarios de los diferentes niveles y la elaboración de estudios e investigaciones.

Con la intención de continuar con la labor de sistematización de la información de los datos originados en la Asesoría Legal y de mejorar el proceso de regulación de la publicidad, se hace necesario iniciar un trabajo de elaboración de investigaciones y estudios que sustenten técnica y legalmente el proceso, a fin de mejorar sustancialmente el papel institucional en este campo, por cuanto las

relaciones con las empresas publicitarias, productoras y distribuidoras de bebidas exigen una respuesta oportuna y acertada.

## **5.- Oficina de Planificación**

En lo que respecta a la Oficina de Planificación, por la indefinición de límites de actividad, su papel a este nivel ha sido minimizado. Como asesor en la definición de la política institucional, es suplantado por otras unidades que fueron concebidas para el desarrollo y ejecución de otra función, y su relación con esta área corresponde únicamente a la de facilitadores del proceso mediante la canalización de información o insumos.

La gestión de la acción de planificación institucional se realiza actualmente desde varias unidades y con la participación de diferentes funcionarios, que no coordinan su acción, dejando a la actual Oficina de Planificación una acción circunscrita a la conducción de la elaboración de los Planes Anuales de Trabajo y de los instrumentos de evaluación de proceso.

Se ha pretendido resolver la relación Plan-Presupuesto a fin de que este último sea la expresión financiera del programa, no obstante a la fecha esta es una situación no resuelta.

La información requerida para la formulación y orientación de las políticas es una de las deficiencias con que cuenta la oficina, la misma se produce y recolecta por distintas unidades, por lo que se genera duplicidades y no existe una instancia que la unifique y centralice.

Esta situación ha conducido a que no haya un canal claramente definido y establecido de información que apoye la gestión y la toma de decisiones entre las instancias ejecutoras y ejecutivas y de estas hacia la instancia deliberativa.

A esta problemática se agrega el hecho de que la unidad de estadística, fue ubicada no respondiendo a los intereses y necesidades de la oficina de planificación, sino más bien a una situación del momento.

Actualmente, existen duplicidades y descoordinación, producto de en una estructura orgánico administrativa que asigna la misma responsabilidad en la producción de la información estadística y el conocimiento de la situación, a diversas unidades ejecutoras.

Otro factor que perjudica el accionar de la unidad es la ausencia de un sistema de evaluación, que pueda determinar con certeza el estado de concreción de

la estrategia institucional y de los programas y proyectos en cuanto a los niveles de respuesta al fenómeno.

La acción planificadora requiere además desarrollar y oficializar un reglamento que norme su accionar, a fin de delimitar responsabilidades y definir la participación de toda la organización en el proceso.

Finalmente, una situación a mejorar es la coordinación de la acción planificadora del instituto con la ejecutada por los diversos sectores y otras organizaciones que participan de la respuesta nacional al fenómeno droga, a fin de coadyuvar al proceso de articulación, planificación y ejecución de actividades.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

Sirve como plataforma de apoyo en el campo administrativo y financiero a toda la estructura institucional, para que la organización cumpla con su misión social de manera eficaz.

### **Objetivo General**

Servir como plataforma de apoyo logístico al desarrollo de todas las labores a realizar por las Unidades que, en conjunto, conforman el IAFA

### **Objetivos Específicos**

<b>Contabilidad y Presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyar la ejecución apropiada y oportuna, del presupuesto en concordancia con el Plan Anual Operativo.</li><li>• Elaborar estados financieros y contables, inventarios físicos, presupuestos ordinarios y extraordinarios, informes de ejecución presupuestaria, flujos de caja, estados de origen y aplicación de fondos.</li><li>• Velar por la exactitud y veracidad en el registro los activos pertenecientes al Instituto.</li></ul>
<b>Tesorería</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar la seguridad de los bienes financieros y de los documentos legales y comerciales.</li><li>• Cumplir oportunamente con la percepción de ingresos y la liquidación de las obligaciones contraídas.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear sistemas automatizados de acuerdo a los diferentes conceptos manejados en el área de recursos humanos, que en conjunto permitan un apropiado y versátil trámite del manejo de información atinente a cada funcionario.</li><li>• Brindar capacitación al personal del IAFA, en las áreas particulares por disciplina laboral y en áreas globales, buscando la uniformidad de métodos conocidos y aplicados para consecución de las tareas.</li></ul>

<b><i>Servicios Generales</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo logístico a todas las instancias del instituto, en cuanto a vigilancia, transporte, mantenimiento de edificios y vehículos y otros servicios.</li> </ul>
<b><i>Publicaciones</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar la edición y publicación de documentos y la impresión de papelería en general.</li> </ul>
<b><i>Proveeduría</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos del instituto.</li> </ul>

### ***Unidades Administrativas***

La administración financiera, está a cargo de un departamento, cuya responsabilidad es supervisar y coordinar los recursos humanos, financieros y materiales, ofreciendo apoyo logístico eficaz a los órganos ejecutores. Sin embargo, no existe una clara distribución entre los aspectos administrativo y financieros; esto por cuanto el Departamento Administrativo Financiero se aboca más a lo administrativo, minimizando el aspecto financiero institucional.

En la actualidad existe una desarticulación que tiende a generar entramamientos y lentitud, lo cual, en parte se debe a que los procedimientos (y los procesos) no son revisados, actualizados, ni son de conocimiento de la totalidad de la organización, lo que genera entramamientos, lentitud y resta agilidad a la labores, ya sea por desarticulación o por el desconocimiento de los procedimientos a seguir.

En el Departamento Administrativo Financiero los procedimientos técnicos se manejan como algo particular para cada una de las unidades y no como parte integrada a un todo organizacional, es decir, no se contemplan los efectos que dichos procedimientos producen en otras unidades ejecutoras administrativas o técnicas y cómo sus interrelaciones afectan positiva o negativamente los procesos de prestación de servicios.

Debido a lo poco claro de los vínculos e interrelaciones entre las unidades administrativa, la coordinación entre ellas (y con los demás departamentos de la institución), es deficiente. Cada unidad trabaja de acuerdo con sus criterios propios y lineamientos generales, pero no responden a una apropiada planificación administrativa que brinde soporte y racionalidad al sistema. La ubicación física de estas áreas está dispersa, lo cual incide en la comunicación y la coordinación a lo interno, así como en el entorpecimiento de algunos procesos. Además, el sistema de información con que cuenta, no es homogéneo, ya que cada cual canaliza la información individualmente, sin que exista una única instancia .

Es fundamental mejorar la coordinación y complementación de acciones con otros departamentos y unidades ejecutoras, principalmente para contribuir a superar la desarticulación que se presenta entre plan y presupuesto.

Además, no se ha contado con una distribución adecuada a nivel institucional de los recursos tecnológicos y del personal capacitado, es decir, acorde a la carga y calidad de trabajo que se realiza y a la necesaria integración que deben tener las acciones que se llevan a cabo en el departamento, aspecto que ha repercutido en el desempeño de las unidades ejecutoras.

Otro aspecto que repercute en el desarrollo de las funciones es la poca capacidad de gestión de las jefaturas.

El Departamento Administrativo Financiero esta conformado por seis unidades administrativas:

### **1.- Sección de Contabilidad y Presupuesto**

La Sección de Contabilidad y Presupuesto es la encargada del registro y control contable de las operaciones financieras y de la formulación presupuestaria institucional, en el cual se presenta una alta concentración de actividades financieras.

No cuenta con la mecanización total de registros, tanto contables como presupuestarios, aspecto que no permite a la institución contar con la información oportuna, principalmente en el área presupuestaria y que limita la necesaria integración con otras áreas financieras afines como es el caso de planillas, contabilidad - presupuesto y proveeduría - almacén, por lo tanto, se afecta en el proceso de toma de decisiones a nivel institucional.

La dirección, preparación, ejecución y control del presupuesto, responde básicamente a las necesidades y requerimientos propios del departamento, sin que se contemple cómo afecta el procedimiento al resto de la organización, ya que no se encuentra diseñado y ejecutado en función de las necesidades de los demás departamentos de la institución.

Por otra parte, no se ha encontrado aun el mecanismo para lograr una mejora en la capacidad de análisis financiero de parte de los diferentes niveles de la institución, aspecto que limita la necesaria supervisión y control de la ejecución financiera para lograr eficiencia y la evaluación en forma oportuna de los costos de los diversos programas institucionales, aspectos que favorecen la toma de decisiones.

Se ha señalado que los informes contables corresponden a gastos ejecutados y no presentan información relacionada con proyecciones futuras del gasto y recomendaciones sobre ejecución y subejecución. Además, la producida no es utilizada apropiadamente por los diferentes niveles institucionales. Finalmente, es

necesario revisar la generación de informes financieros que en la actualidad no se producen

## **2.- Unidad de Tesorería**

En la Unidad de Tesorería la función principal es el pago de los servicios contratados y materiales adquiridos, además del pago de las obligaciones de la planilla salarial y otros como viáticos, transporte.

La recaudación del recurso financiero, si bien es cierto se lleva a cabo en la unidad, se hace de manera indirecta, debido a que la mayoría de los mismos se realiza bajo el sistema de transferencia bancaria, por medio de transferencia electrónica de fondos. Los pocos recursos que se captan directamente corresponden únicamente al servicio de fotocopiado.

Es importante mejorar los niveles de coordinación y de clarificación de responsabilidades a fin de gestionar la percepción y depósitos de dinero de conformidad con los trámites y normas ya establecidas por el control interno.

Es necesario establecer los mecanismos de información (proyección de gastos) que permita, dar sustento y priorizar las necesidades de inversión, para que estas se plasmen en un programa permanente de inversiones transitorias.

La unidad carece también de un sistema mecanizado que le permita modernizar los servicios, así como de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad, en las acciones que lleva a cabo, lo cual contribuye a la débil integración con otras áreas afines como es el caso de Planillas, Contabilidad - Presupuesto y Proveeduría.

## **3.- Sección de Recursos Humanos**

La Sección de Recursos Humanos es responsable de la selección, reclutamiento de personal, capacitación, la planilla y otros trámites propios de la oficina.

La situación de los servicios que se brindan al personal por parte de la sección necesitan de un viraje, para que su gestión se consolide en favor de la satisfacción de las necesidades preestablecidas institucionalmente, como en respuesta a los intereses de los funcionarios, bajo una pauta de mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las acciones que ejecuta.

Parte de la problemática que enfrenta esta unidad se debe a la condición de "oficina de trámite", ya que la misma se encuentra supeditada a lo establecido por un amplio esquema normativo y al acatamiento de disposiciones emanadas por diversas instancias externas.

En el actual proceso de modernización del sector público, se posibilita el contar con un grado de mayor autonomía en lo relativo al reclutamiento y selección del personal, pero se carece de un programa adecuado para enfrentar esta función.

Los productos que genera dicha unidad se realizan de manera fraccionada, no existe un programa de inducción del personal. Este generalmente, es suplido medianamente las jefaturas de los actuales departamentos.

Se carece de un programa de Salud Ocupacional orientado al mejoramiento de las condiciones de trabajo en todos los aspectos. Por ello, los cambios que se pretenden buscan una continuidad entre los procesos de ingreso, mantenimiento y desarrollo del personal.

Por otra parte, la evaluación del desempeño no se utiliza para la toma de decisiones en relación con el mejoramiento del puesto de trabajo, reasignación o recalificación, concursos o políticas de estímulo, solo eventualmente en detectar necesidades de capacitación. Tampoco se vincula con estudios de seguimiento para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción laboral.

En lo relativo a capacitación no existe un programa consolidado que integre las demandas en esta área, que responda a una lectura objetiva de las necesidades tanto de los funcionarios como de la institución misma. No existen mecanismos ni lineamientos para tomar decisiones equitativas e idóneas para designar a los beneficiarios de los programas de capacitación. En la actualidad, las iniciativas de capacitación surgen de los mismos funcionarios y no necesariamente es lo que requiere la institución .

Al no existir un banco de información actualizada de organismos nacionales y extranjeros, es insuficiente y escasa la información oportuna y adecuada sobre alternativas de capacitación.

El no contar con el contenido económico para hacerle frente al financiamiento o contratación es otra razón por la cual la capacitación, formación y actualización del personal no ha podido llenar las expectativas institucionales.

Por otra parte, la mayoría de las actividades que lleva a cabo la unidad no se encuentran mecanizadas, situación que ha generado problemas por cuanto no se satisfacen eficiente y oportunamente las necesidades de los funcionarios, al llevarse a cabo la mayor carga de trabajo en forma manual, lo cual dificulta su manejo y la tramitación rápida y oportuna de las acciones.

Estas debilidades, se evidencia en el manejo de la planilla institucional, en donde el programa en los últimos años no ha sufrido modificación alguna, el mismo está basado en una programación ya obsoleta, por lo cual, no se adapta a las necesidades de la institución.

#### **4.- Sección de Servicios Generales**

La Sección de Servicios Generales se ocupa y está integrado por los servicios de Transporte, Limpieza, Mantenimiento, Mensajería, Operadora central telefónica, Vigilancia y Fotocopiado.

La mayor deficiencia de esta sección es el no contar con un plan organizado de trabajo que permita brindar un servicio ágil y eficiente, esto se evidencia en la falta de dirección, organización, planificación, iniciativa y motivación del personal, el cual es numeroso en relación con la calidad del servicio que se presta y en algunos servicios es un recurso subutilizado.

Además, se presenta una aplicación deficiente de los mecanismos y procedimientos de control, por tal razón la labor que desempeña esta unidad, no responde a las demandas institucionales, siendo necesario mejorar la prestación de los servicios, a fin de que los mismos se brinden en forma más eficiente

En el caso particular del transporte, los problemas se evidencian ante la alta desocupación de vehículos debido a una falta de organización y programación para que éstos sean utilizados en el momento que el servicio se requiera.

No existe una programación en lo que respecta al mantenimiento que permita mantener las instalaciones en condiciones óptimas y de estética aceptables, y que eviten el deterioro. El personal destinado para este fin tiende a responder demandas individuales y no a una planificación que canalice la jefatura de Servicios Generales, con la definición de prioridades y hasta donde los recursos financieros lo permitan.

El personal de vigilancia no se ajusta a los requerimientos necesarios para desempeñarse en el campo de la seguridad, carece de conocimientos, aptitudes y actitudes, destreza e iniciativa. Esto debido a la ausencia de un perfil ocupacional que permita una selección apropiada de este recurso. Lo anterior, incide en las pérdidas materiales que la institución tiene por concepto de robos.

El servicio de limpieza actual es deficiente debido a una serie de factores: edad del personal, falta de iniciativa y de interés en el trabajo asociado también a la ausencia de una directriz por parte de la jefatura.

La central telefónica es operada la mayoría del tiempo por personal misceláneo o por el personal de vigilancia, esto incide en la calidad de atención al usuario, en lo que respecta a una adecuada orientación e información.

Actualmente el servicio de fotocopiado es realizado por personal misceláneo, presentando como obstáculo principal el horario de atención al público, esto afecta directamente al usuario de la biblioteca.

En el caso del servicio de mensajería, se podrían realizar las actividades de manera más rápida, al maximizar el tiempo que se destina a la distribución de correspondencia.

## **5.- Unidad de Publicaciones**

La Unidad de Publicaciones, cuenta mayormente con personal no especializado, además de ser un recurso subutilizado. El equipo existente no se adapta a la situación y demanda actual, por lo que la mayoría de los trabajos litográficos se contratan. La situación mencionada anteriormente solo podría ser solventada mediante una inversión que sería onerosa para la institución.

Los pocos trabajos que se realizan se limitan a pequeñas impresiones como fórmulas, invitaciones, circulares y algunos panfletos, se mantendrá un pequeño taller de empastado de texto y para la realización de trabajos de menor complejidad.

## **6.- Sección de Proveeduría y Almacén**

La Sección de Proveeduría y Almacén es la encargada de la adquisición de servicios y materiales que requiere la institución para el desarrollo de sus actividades, así como del almacenamiento de los materiales adquiridos para su posterior distribución, según lo demanden las unidades ejecutoras, por medio del Almacén General.

Actualmente, existen actividades que no son competencia de esta unidad, como los trámites que llevan a cabo con respecto a la facturación de servicios y materiales contratados por terceros, situación que le corresponde al área financiera.

Las actividades que son desarrolladas en esta unidad son deficientes, aún cuando recientemente se ha mejorado al realizarse con base en una contratación de adquisiciones de acuerdo a planes o programación de compra.

Los mecanismos de coordinación entre esta instancia y las unidades ejecutoras, no han sido los apropiados por el nivel de independencia con que ésta opera. Esto trae como consecuencia que las adquisiciones de materiales y servicios se basen en su mayoría en el factor precio y no en criterios técnicos, de calidad, etc.

En esta unidad, la carencia de sistemas automatizados y la alta rotación de personal, han incidido en el servicio que se brinda y en la agilidad y efectividad con que se realiza, a lo que se suma la escasa capacitación y conocimientos en el campo, principalmente en la aplicación de los procedimientos propios de una proveeduría, ya que todo lo relacionado con el proceso licitatorio se maneja por medio del Ministerio de Salud.

## **DEPARTAMENTO PREVENCIÓN**

Es el responsable del proceso de Prevención Integral, impulsando una cultura alternativa del desarrollo humano, por medio de un programa de capacitación y asesoría, de estructuras preventivas que articulen diversas fuerzas institucionales, empresariales y comunales y un proceso de comunicación permanente con el fin de disminuir los problemas de consumo de drogas y otros socialmente relevantes, con énfasis en las poblaciones en riesgo.

### **Objetivos Generales**

Desarrollar el proceso de Prevención Integral a Nivel Nacional por medio de la promoción de una cultura alternativa del desarrollo humano, para disminuir los problemas asociados al fenómeno droga y otros socialmente relevantes.

Promover en el sector laboral un programa que permita la intervención del fenómeno droga, desde la perspectiva de Prevención integral.

Establecer un programa de capacitación y asesoría a nivel intersectorial en las diferentes regiones del país, enmarcado dentro de la Prevención Integral.

Desarrollar un proceso de comunicación permanente que favorezca las acciones de prevención integral por medio del aprovechamiento de los medios de comunicación colectiva y la promoción de la comunicación alternativa.

### **Objetivos Específicos**

<p><b>Promoción y Educación para la Salud</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implantar acciones preventivas de cultura alternativa, desde la perspectiva de la Prevención Integral y el desarrollo humano, que fortalezcan las potencialidades humanas y disminuya los factores de riesgo del problema de los drogas con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.</li><li>• Crear y consolidar procesos de coordinación internacional, intersectorial, interinstitucional e interdisciplinario, para la planificación de Programas de Prevención Integral.</li><li>• Promover la conformación y consolidación de organismos</li></ul>
---	---

	<p>gestores y de decisión regional, provincial y cantonal, con capacidad de generar directrices organizativas para la prevención integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos de Prevención Integral enfocados a poblaciones específicas en coordinación con otras instituciones con el fin de mejorar la calidad de vida.</li> <li>• Establecer un programa de capacitación y asesoría a los diferentes niveles de la estructura preventiva y otros actores sociales, en procura del fortalecimiento e incorporación a los procesos de prevención integral.</li> <li>• Consolidar comités en las empresas para que asuman por medio de un programa, acciones educativas-preventivas permanentes, orientadas a favorecer estilos de vida sanos, así como la labor de seguimiento, con asesoría del IAFA.</li> <li>• Propiciar espacios de capacitación para el equipo del programa de empresa, que le aporte elementos adicionales para un mejor desempeño de proceso de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Capacitación y Docencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el programa de capacitación y asesoría en el sector educativo y de salud, por medio de las acciones enmarcadas dentro del modelo de prevención integral.</li> <li>• Desarrollar una red interuniversitaria estatal que permita la ejecución de programas de Prevención Integral.</li> <li>• Brindar los servicios de información y documentación a los usuarios de la Biblioteca, para la actualización del conocimiento de estudiantes, técnicos, profesionales y otras personas que requieran de información sobre drogas.</li> </ul>
<p><b>Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer la comunicación interna mediante canales adecuados que permitan el desarrollo institucional.</li> <li>• Desarrollar una campaña preventiva permanente en los ámbitos nacional y regional, mediante un proceso de coordinación institucional que promueva una visión coherente y de conjunto alrededor del fenómeno droga.</li> </ul>

## ***Unidades Administrativas***

El IAFA ha definido a la política de prevención como la prioridad institucional, dicha responsabilidad ha sido asignada al Departamento de Prevención, Educación y Promoción para la Salud.

Aunque la Institución ha definido esta función como la actividad básica de la organización, no se ha logrado obtener los resultados positivos esperados, al existir una inadecuada visión programática, que se manifiesta en la formulación de diversas líneas de trabajo y en la ejecución de los programas.

Cada unidad ejecutora trabaja de acuerdo con sus propios criterios y lineamientos, pero estos no responden a una apropiada planificación tanto técnica como administrativa, que brinde soporte y racionalidad al departamento.

Este aspecto provoca problemas en la puesta en práctica de la estrategia preventiva establecida en las Políticas Institucionales, aspecto que se ve reforzado por la poca capacidad de gestión de las jefaturas y la falta de manuales de normas y procedimientos en todo el departamento.

El Departamento de Prevención está conformado por la Sección de Promoción y Educación para la Salud, la Sección de Capacitación y Docencia en donde se ubica la Unidad de Biblioteca, y la Oficina de Comunicación, que se constituye en el año 1994 (incluida la oficina de Divulgación).

### ***1.- Sección de Promoción y Educación para la Salud***

La Sección de Promoción y Educación para la Salud, realiza actividades de capacitación sin la necesaria coordinación, lo que refleja la falta de comunicación entre programas (ante la existencia de la Sección de Capacitación) y la utilización de enfoques alternativos en detrimento del impacto de las acciones institucionales. La sección ha tenido variaciones constantes en su estrategia y orientación general, debido a que la conceptualización del fenómeno droga presenta limitantes que conllevan a una falta de claridad teórico-práctica, y a diferentes enfoques en la organización.

Una de las limitantes principales de esta sección es no contar con directrices claras que fundamenten las estrategias de intervención que se utilizan en este programa. El principal motivo de esta situación es la existencia de una inadecuada visión programática, que conduce a deficiencias en la programación y, por ende, en la selección de los beneficiarios.

Al generarse una ampliación de la cobertura que se ve favorecida por la indefinición en la población objetivo, se presenta una subestimación o sobrevaloración

de las metas, que afecta el funcionamiento global del departamento y la eficacia de los programas en este.

Asimismo, las actividades destinadas al sector laboral funcionan de manera independiente de las correspondientes a las comunidades, esto significa que las respuestas preventivas ante la problemática de drogas no son homogéneas, ni presentan la debida articulación. Asimismo, se ha dado un énfasis a la creación de la estructura preventiva, restando importancia a la detección temprana y la referencia a centros de tratamiento y rehabilitación.

Persiste una inadecuada coordinación entre esta sección y los otros departamentos, un ejemplo de lo anterior se relaciona con la debida capacitación que se debe brindar en estos procesos preventivos, que parten del supuesto de la integralidad. Lógicamente, este aspecto afecta la consecución de las metas establecidas en las políticas institucionales.

De igual forma es necesario mejorar la coordinación interinstitucional e intersectorial para lograr los fines propuestos, garantizando una mayor cobertura y eficiencia de los servicios que se brindan actualmente en este departamento, con el fin de lograr desarrollar y fortalecer la cultura alternativa en los distintos sectores que constituyen la población meta de los programas.

Una de las deficiencias de este programa es que no se cuenta con una definición clara de las actividades de seguimiento y de los criterios de evaluación, lo cual no permite verificar que lo ejecutado está acorde con lo planeado, y la efectividad de las acciones que se realizan en las comunidades y la identificación de factores y causas, a fin de formular estrategias de intervención más adecuadas para el IAFA.

Por otra parte, se presenta una baja capacidad de gestión de las jefaturas responsables de la elaboración y realización de los planes preventivos, principalmente por no contar con un sistema de evaluación que le permita una adecuada planificación, ejecución y control de las acciones. Lo cual, tiene su correlato en la deficiente administración y ejecución de los recursos.

## ***2.- Sección de Capacitación y Docencia***

La Sección de Capacitación y Docencia, no ha podido canalizar bajo una sola línea de trabajo los programas de capacitación que se desarrollan en el IAFA ya que no realiza una función de estandarización.

Si bien esta sección cuenta con una mejor definición del sector al cual se dirigen las acciones, los servicios de capacitación que se ofrecen no incluyen ni se integran con otros esfuerzos similares desarrollados por otros departamentos.

Los diversos departamentos y programas, partiendo de definición divergentes, realizan de forma desarticulada y descoordinada dichas actividades, situación que se origina en la ausencia de un plan global de capacitación a nivel institucional que articule y fortalezca estos servicios, con lo cual se podría ampliar la cobertura y la población beneficiada.

A pesar de lo señalado anteriormente, las acciones que este destina al cumplimiento de esa población corresponden a un bajo porcentaje de la totalidad de lo que en él se desarrolla.

Esta situación limita la capacidad de respuesta de la institución, toda vez que esta sección puede complementar las acciones que se realizan a nivel comunal y laboral, además de la integración con otros servicios similares brindados por el sector salud y educación.

Al igual que en la anterior unidad administrativa, se presenta una inadecuada coordinación entre esta y los otros departamentos. No cuenta con una definición clara de las actividades de seguimiento y de los criterios de evaluación y presenta una baja capacidad de gestión de las jefaturas responsables del diseño y ejecución de los planes preventivos.

### **3.- Unidad de Biblioteca**

En lo que respecta a la Unidad de Biblioteca, ésta no guarda ningún nivel de correspondencia con las acciones que se ejecutan en la Sección Capacitación y Docencia de la cual es dependencia, ha sido un servicio subutilizado a lo interno y ha carecido de las coordinaciones necesarias para una respuesta eficiente que de soporte a las distintas instancias.

Los servicios de documentación e información, se hayan “anclados” en esta sección, sin que se denote la articulación entre los procesos que se desarrollan. Su practica no favorece una distribución generalizada de la información, a otros departamentos y funcionarios de las diferentes unidades, lo que no facilita el conocimiento de nuevos enfoques y su actualización, reduciendo las posibilidades de mejorar el accionar y la respuesta institucional frente al fenómeno droga.

### **4.- Unidad de Comunicación**

La Oficina de Comunicación se crea porque el IAFA presenta la ausencia de una política comunicativa que oriente los procesos internos y externos, y defina las estrategias para la difusión y apoyo de los distintos programas, proyectos y acciones

de la institución. Sin embargo, la oficina no ha podido cumplir con su finalidad y ve limitado su accionar al estar supeditado a lo que se dispone en el departamento.

La institución no tiene una buena imagen por la carencia de un plan de proyección ante la comunidad y los medios de comunicación social, que permita el debido respaldo y difusión de los proyectos y programas de cada departamento y .

A nivel interno no se favorece la comunicación de las directrices e información general de la institución, aspecto necesario para el debido funcionamiento de las distintas instancias, lo que debilita su capacidad de respuesta.

Estas situaciones se deben a la inadecuada ubicación de estos servicios dentro de un departamento específico, cuando su accionar comprende todo el quehacer institucional y la proyección de su imagen a lo externo.

Otra deficiencia de esta unidad es la definición de sus metas, que tratan de brindar respuesta a distintas poblaciones a nivel nacional, las cuales no se logran ejecutar en su totalidad, debido en parte a que los recursos provenientes de una de las fuentes externas de financiamiento, no han sido aun adjudicados a éste, pese a que la ley establece la finalidad de tales recursos. Esto dificulta la capacidad de respuesta, factor que se agrava por la poca capacidad gerencial y falta de capacitación de los funcionarios que laboran en las actividades de comunicación.

Por otra parte, las funciones que se realizan en la Oficina de Divulgación se han venido reduciendo hasta ser absorbidas por la Oficina de Comunicación, de la cual depende actualmente.

## **DEPARTAMENTO INVESTIGACION**

Se encarga de desarrollar y promover la investigación de la problemática asociada al consumo de drogas, para que los resultados sustenten políticas y estrategias en esta materia y facilite la toma de decisiones.

### **Objetivos Generales**

Investigar la problemática asociada al consumo de Drogas, para que sus resultados sustenten políticas y estrategias en esta materia.

Promover el desarrollo de la investigación en materia de drogas para mejorar la comprensión del problema y la toma de decisiones.

### **Objetivos Específicos**

<b>Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigar los factores asociados al consumo de alcohol y drogas en Costa Rica, para un adecuado desarrollo de los programas y proyectos.</li><li>• Analizar periódicamente los principales indicadores sobre alcohol y drogas, y las tendencias de investigación en este campo, para mantenerlos actualizados.</li><li>• Desarrollar un proceso de evaluación de los programas, subprogramas mediante la ejecución y promoción de estudios, para su mejoramiento, a solicitud de las diferentes instancias.</li><li>• Participar en proyectos de investigación interinstitucionales e internacionales relacionados con el consumo de alcohol y drogas, para mejorar los planes de acción en este campo.</li><li>• Transmitir los hallazgos de las investigaciones a las instancias que corresponden para una mayor divulgación del conocimiento en el campo de las drogas.</li><li>• Realizar acciones de capacitación y asesoría que facilite la investigación y formación de recursos en el área de alcohol y drogas.</li></ul>
----------------------	--

**Departamento de Investigación**

Las acciones de investigación y estudio se asignaron a un departamento específico, que se dedica a generar estadísticas, efectuar evaluaciones de programas y realizar estudios de diversa índole. Dentro de estas actividades se definen y ejecutan estudios sin la necesaria interrelación con las otras áreas,

Este trabajo se hace de forma independiente de las actividades de planificación y evaluación, y de las que se ejecutan en otros departamentos, lo que genera ciertas duplicidades y problemas de coordinación que impiden que sus resultados faciliten y orienten la toma de decisiones en las labores sustantivas asignadas.

Los estudios no se llevan a cabo de acuerdo con las necesidades de las diferentes poblaciones meta de los programas de la institución, sino a partir de criterios internos del departamento.

Esta situación se presenta por no contar con datos que justifiquen la utilidad de cada proyecto, es decir, si los mismos responden a necesidades de la población o de la institución, tanto para el establecimiento de políticas institucionales como para el respaldo en la definición de otras actividades y programas sustantivos.

La forma en la cual se definen los estudios que se realizan al interior de este departamento y la falta de articulación con las otras instancias internas y externas al IAFA, se constituyen en un límite al desempeño y alcance de los objetivos tanto de la unidad como a los de la Institución.

Se han presentado problemas en la programación - inclusión y exclusión de estudios - y asignación de los recursos financieros y humanos para los proyectos, por lo cual se debe definir la instancia superior que garantice el cumplimiento de las prioridades de investigación, de acuerdo a las políticas institucionales y al plan anual de trabajo.

En cuanto a la publicación de los estudios, no se determina la cantidad de ejemplares que se publicarán de cada uno de los proyectos, según la utilidad de los datos obtenidos para los usuarios y la importancia de difundir la información producida.

Los procesos no son compartidos con los otros departamentos, por lo cual se presentan duplicidades. Tal es el caso de los servicios de información estadística, que funcionan de manera independiente en tres áreas distintas de la Institución; o bien la ejecución de evaluaciones de programas que no se realizan con la participación de otras unidades vinculadas directamente con el proceso de programación y evaluación institucional.

No es adecuada la difusión y utilización a nivel de la institución y fuera de ella, de la información producida. Lo anterior, en parte se presenta ante la falta de un foro permanente de análisis y discusión de la problemática de drogas, a pesar de la

disponibilidad de información estadística, producto de las recopilaciones de información de fuentes externas y de los estudios de este departamento.

Se deben aclarar los alcances del accionar de este departamento, en tanto que los productos que genere favorezcan la toma de decisiones y respalden la definición de las políticas institucionales. En este sentido es importante señalar que existe un Manual de Normas y Procedimientos, que permitiría orientar el trabajo en este campo, sin embargo, este no se aplica, ni es conocido por las otras instancias institucionales.

Es importante señalar que se presenta una debilidad institucional al darse constantes intromisiones de instancias en esferas de otras. En este departamento es donde se empezó a desarrollar los servicios de informática, debido a las necesidades de trabajo propias de la unidad. Al tener centralizadas las funciones en el departamento de Investigación, la labor se entorpece, y por tal razón, el soporte en el área informática no responde a los requerimientos y demandas de la institución.

## **DEPARTAMENTO SERVICIOS CLINICOS Y DEPARTAMENTO DE REHABILITACION PARA ALCOHOLICOS Y FARMACODEPENDIENTES**

Desde 1994, manteniendo los dos departamentos se planteó un solo programa de trabajo, bajo el nombre de Servicios Asistenciales, para integrar algunas de las actividades correspondientes a los mismos.

Busca mediante la descentralización de los servicios e incrementando la Red Colaborativa, que se brinde atención local a los problemas derivados del consumo de drogas, para lo cual se pretende transformar los servicios asistenciales, fortalecimiento los componentes de capacitación, investigación y la normatización de las acciones relacionadas con la atención de las personas.

### **Objetivos Generales**

Promover, paulatinamente, la descentralización de los servicios asistenciales, mediante el fortalecimiento e incremento de la Red Colaborativa (OG's y ONG's), para que brinden atención local a los problemas derivados del consumo de drogas.

Transformar los servicios asistenciales, mediante el fortalecimiento de los componentes de capacitación e investigación, para la rectoría técnica, en el área asistencial, por medio de la normatización de las acciones relacionadas con la atención de las personas afectadas por el consumo de drogas.

### **Objetivos Específicos**

<p><b>Servicios Asistenciales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer y promover la organización de los servicios de desintoxicación y atención al consumidor de drogas, en las clínicas y hospitales, centrales y periféricos, de la CCSS.</li><li>• Fortalecer y facilitar la organización de servicios de tratamiento y rehabilitación, a cargo de los Organismos No Gubernamentales.</li><li>• Establecer, mediante proyectos, programas de prestación de servicios, de baja cobertura y selectivos, que permitan la investigación clínica, así como la sistematización y evaluación de los medios asistenciales, que requieran ser instaurados en el país.</li></ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurar un programa de capacitación clínica, teórico y práctico, para técnicos y profesionales del área de la Salud, de organismos Institucionales de Capacitación.</li> <li>• Recolectar y procesar datos estadísticos, generados en los servicios asistenciales, para brindar apoyo a los diversos proyectos a desarrollar en el Departamento.</li> </ul>
--	--

### ***Unidades Administrativas***

Al Departamento de Servicios Clínicos, en San Pedro de Montes de Oca, se le asignó la responsabilidad de atender a la población en riesgo y con consumo de alcohol y drogas, mediante tratamiento médico y psicosocial.

El Departamento de Rehabilitación en Alcoholismo y Farmacodependencia, ubicado en Tirrases de Curridabat, tiene como objetivo brindar atención, orientación y educación a la población en alto riesgo y enferma, para detener el proceso de deterioro de las personas afectadas y lograr la colaboración de infraestructuras comunitarias para reinsertar al individuo a la sociedad.

Este servicio de escasa cobertura y de altos costos financieros, se ha restringido paulatinamente, dejándose de prestar los servicios de internamiento (1995) por razones presupuestarias y en la actualidad, solo se ofrece atención ambulatoria.

Estos servicios se prestaban de manera desintegrada con respecto a los otros departamentos del Instituto, por ejemplo se estableció una unidad de administración, que funcionó como un área independiente de las Oficinas Centrales.

Se duplicaron funciones al incluir actividades de investigación, capacitación y estadística sin la coordinación con los otros departamentos.

Se adolece de un programa de evaluación interna que permita conocer los alcances y limitaciones del departamento, aspecto reforzado por la poca capacidad de gestión, lo que limita el mejoramiento de las acciones y la descentralización de los servicios, así como el establecimiento de la validez o no para nuestro país de las diversas modalidades de tratamiento que actualmente se aplican.

### ***Unidad de Farmacia***

La Existencia de dos unidades de farmacia ubicadas en cada departamento en localidades diferentes se justifica en los siguientes criterios:

- El manejo de un cantidad importante de psicofármacos, que requieren supervisión farmacéutica.
- La legislación para el manejo de drogas psicotrópicas y estupefacientes
- Los controles establecidos por la Junta de Vigilancia de Drogas Estupefacientes
- La Ley General de Salud.

### **1.- Red Colaborativa de Servicios Asistenciales**

Ante la imposibilidad del IAFA, para brindar la prestación de servicios, a nivel nacional, en emergencias, internamiento y consulta ambulatoria, la institución plantea la necesidad de extender sus acciones, aprovechando la experiencia institucional, la infraestructura de la CCSS y la comunitaria, para fortalecer e incrementar la Red Colaborativa con la CCSS y los Grupos de Organismos Públicos y Privados (Hogares Salvando al Alcohólico, Alcohólicos Anónimos, Ejército de Salvación, Narcóticos Anónimos), aspecto que se ha visto afectado por los problemas de coordinación interinstitucional.

El IAFA ha tratado de realizar esfuerzos de coordinación para lograr un traslado real de los servicios asistenciales a la CCSS y de esta forma brindar a la población costarricense un servicio de calidad y con cobertura nacional.

Se pretende establecer los mecanismos que faciliten la atención a nivel nacional de las personas con problemas de consumo de drogas, por medio de un alto grado de vinculación con la red de servicios de salud, para establecer un respaldo o apoyo más contundente de las otras instituciones públicas de salud y de las Organizaciones No Gubernamentales, en la asunción de la atención de los problemas de consumo de drogas

Sin embargo, este objetivo se ha visto obstaculizado por dos aspectos:

No ha existido coordinación a nivel institucional, que permita incorporar a otras instancias en la ejecución de las acciones, a fin de evitar la duplicidad de esfuerzos, principalmente en lo que se refiere a la capacitación y seguimiento de quienes conforman la Red Colaborativa.

En lo relativo a la necesaria coordinación con otras instituciones, no se han logrado obtener resultados positivos, principalmente con la CCSS, por lo cual no se ha llegado a convertir estas intenciones en planes o programas concretos a ser ejecutados.

A pesar de los problemas de coordinación que se han presentado para la concreción del traslado de los servicios asistenciales, las acciones que hasta el momento se han venido desarrollando para lograr el objetivo de la descentralización, no han incluido mecanismos y estrategias alternativas para alcanzar dicha meta y solo se ha insistido en un “modelo” sin que se logre ampliar la cobertura.

### ***Atención a Pacientes:***

El análisis del departamento demuestra la necesidad de desarrollar y ejecutar diversas estrategias programáticas que permitan lograr los objetivos de transformación de los servicios asistenciales, sin que la supresión parcial de los servicios se constituya en un obstáculo para la viabilidad de los programas, facilitando al mismo tiempo el traslado de estos servicios a otra institución dentro del sector salud, con el fin de ampliar la cobertura.

En cuanto a la prestación de servicios directos a las personas desarrollado por el IAFA, no tendrá la magnitud de años anteriores en la medida que se irá reduciendo hasta que sea totalmente responsabilidad de la CCSS. Como complemento a los objetivos anteriores, éste no pretende convertirse en un servicio más de la Red Colaborativa, sino que los servicios que se presten sean de baja cobertura y selectivos, para que sirvan de base para la investigación, la capacitación y la normatización.

Sin embargo, una de las mayores deficiencias que presenta es el que no se cumple con la política de favorecer la capacitación e investigación por medio de la reorientación de estos servicios. Esto se debe, a la poca concreción y coordinación existente entre unidades y los departamentos, para la consecución de las metas contempladas en el plan de trabajo.

En cuanto al servicio de desintoxicación, en la actualidad solo se brinda atención ambulatoria.

## **DESARROLLO INFORMATICO**

La institución carece de una definición funcional y organizativa que integre los servicios en el área de informática.

La distribución del equipo de cómputo con que actualmente se cuenta no responde a las necesidades reales ni a las demandas de las áreas, además existe carencia de una nivelación del hardware y el software, como de mantenimiento preventivos y correctivos que satisfaga las necesidades del mismo.

Los programas con que cuenta la institución no responden a criterios técnicos, han sido manejados a nivel individual y con el aporte de los mismo usuarios.

La mayoría de los funcionarios que operan el equipo de cómputo no cuentan con la debida capacitación, esta ha sido esporádica y responde a las necesidades propias de cada dependencia.

Se carece además de automatización en oficinas y los programas existentes son obsoletos lo que incide en un bajo rendimiento.

Es importante señalar que la institución cuenta con un único funcionario que ha venido dando soporte en el área técnica, cuya labor se entorpece puesto que tiene centralizadas sus funciones en el departamento de Investigación.

## ANALISIS DE RECURSOS INSTITUCIONALES

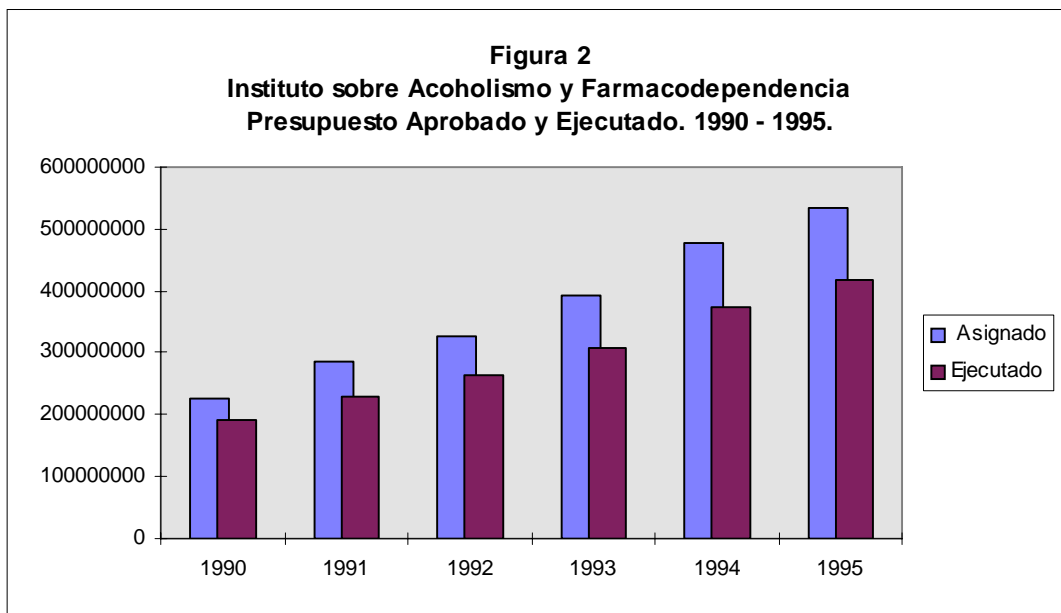
Es necesario que la organización institucional logre contar con una estructura acorde al personal, los recursos materiales y financieros, para facilitar el cumplimiento de las políticas y los fines de la institución.

Para el análisis de la distribución interna de los recursos en el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia, los aspectos mencionados cobran sentido cuando los vinculamos a dos situaciones que han impactado negativamente en la práctica de la organización: la reducción que afecta los presupuestos institucionales y el recorte de personal de los programas. En la actualidad el IAFA presenta la siguiente situación:

### SOBRE LOS PRESUPUESTOS

Se enfrentan y evidencian dificultades para mantener la atención a los usuarios y la calidad de los servicios, lo que principalmente responde a la insuficiencia de medidas que permitan mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, que aminoren el deterioro en la calidad de los mismos y por otra parte, a que el presupuesto global se ha estancado.

Al analizar los recursos asignados y los ingresos reales entre 1990 y 1995, los ingresos reales (ejecutados) son inferiores al presupuesto aprobado. (ver cuadro No. 1.)



**CUADRO No. 1**  
**INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA**  
**SERIE HISTORICA DEL PRESUPUESTO APROBADO Y EJECUTADO. 1990 - 1995.**

Descripción Programática y Presupuestaria	1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado	presupuesto asignado	presupuesto ejecutado
<b>Dirección Superior Y Administración General</b>												
Servicios Personales	43.838.874,66	36.153.646,80	47.945.310,00	44.276.260,35	55.402.049,00	48.737.866,80	66.727.180,00	58.782.932,05	80.789.549,00	70.847.233,30	87.086.103,00	78.351.230,45
Servicios No Personales	7.654.529,00	4.994.211,25	7.293.635,00	5.324.344,20	11.049.016,00	6.766.007,65	10.955.412,00	8.962.570,00	14.286.502,00	9.419.868,14	20.405.391,00	11.905.188,30
Materiales Y Suministros	5.278.700,00	4.634.812,60	6.121.976,00	3.732.005,25	7.075.814,00	5.886.477,95	9.435.300,00	7.006.513,65	11.257.245,00	6.255.553,95	10.205.000,00	6.209.057,45
Maquinaria Y Equipo			2.770.500,00	1.448.512,40			5.431.767,00	1.163.330,75	5.666.500,00		0,00	
Transferencias Corrientes	11.460.964,00	9.027.112,35	23.604.811,00	11.514.861,15	13.134.488,00	8.174.720,55	10.621.724,00	7.790.440,60	19.071.687,00	14.762.969,67	40.229.443,00	31.518.190,95
Servicio Deuda Publica	962.884,75	919.504,15	60.474,00	60.372,25	(*)33.614.374,13	(*) 3.269.364,53	9.137.173,69	8.961.086,59	134.027,00	106.731,90	15.372.580,75	15.085.104,90
Subtotal	<b>69.195.952,41</b>	<b>55.729.287,15</b>	<b>87.796.706,00</b>	<b>66.356.355,60</b>	<b>120.275.741,13</b>	<b>102.834.437,48</b>	<b>112.308.556,69</b>	<b>92.666.873,64</b>	<b>131.205.510,00</b>	<b>101.392.356,96</b>	<b>173.298.517,75</b>	<b>143.068.772,05</b>
<b>Investigación</b>												
Servicios Personales	3.523.021,00	1.895.036,90	7.174.620,00	6.841.676,80	7.044.857,80	6.630.067,25	6.461.105,00	6.218.026,75	14.615.949,00	13.319.767,35	16.667.962,00	13.421.470,00
Servicios No Personales	1.874.001,00	1.560.265,00	647.205,00	286.426,50	359.633,00	217.432,75	1.228.131,00	487.662,45	2.276.741,00	1.019.033,50	5.851.554,00	3.256.212,35
Materiales Y Suministros	164.100,00	120.444,20	95.000,00	76.762,70	155.700,00	108.303,20	202.000,00	117.777,60	394.500,00	243.531,65	500.000,00	256.206,55
Maquinaria Y Equipo							882.000,00	0,00	30.000,00			
Transferencias Corrientes	536.585,00	165.297,45	1.092.749,00	796.702,25	1.065.988,00	937.299,90	984.076,00	847.381,90	2.226.122,00	1.831.029,10	2.538.659,00	1.663.235,35
Servicio Deuda Publica	68.251,00	57.908,85	22.075,00	22.075,00	105.939,00	85.633,70	97.087,00	93.865,40	28.523,00	25.576,40	171.252,00	144.514,00
Subtotal	<b>6.165.958,00</b>	<b>3.798.952,40</b>	<b>9.031.649,00</b>	<b>8.023.643,25</b>	<b>8.732.117,80</b>	<b>7.978.736,80</b>	<b>9.854.399,00</b>	<b>7.764.714,10</b>	<b>19.571.835,00</b>	<b>16.438.938,00</b>	<b>25.729.427,00</b>	<b>18.741.638,25</b>
<b>Prevención</b>												
Servicios Personales	40.829.902,35	36.010.012,70	46.409.470,00	43.160.757,25	49.130.083,20	43.321.038,95	56.857.718,00	50.147.425,40	63.766.890,00	55.835.262,55	85.258.704,00	73.278.608,45
Servicios No Personales	15.432.245,00	4.264.022,85	12.290.342,00	6.742.607,30	22.111.174,00	11.056.358,70	25.769.341,00	9.318.691,52	35.963.337,00	14.029.237,18	40.493.635,00	13.640.830,59
Materiales Y Suministros	5.307.000,00	2.301.127,30	4.784.500,00	2.570.973,85	8.018.500,00	3.177.762,70	8.799.150,00	1.317.581,25	9.730.170,00	3.638.098,74	7.438.954,00	3.965.128,18
Maquinaria Y Equipo	3.000.000,00						1.447.500,00	258.014,00	4.147.500,00			
Transferencias Corrientes	6.218.856,50	4.000.976,55	7.068.519,00	5.859.309,70	7.483.848,00	5.980.395,15	8.659.867,00	6.851.971,95	18.461.581,05	16.335.761,85	13.644.562,85	9.699.953,10
Servicio Deuda Publica	1.375.412,45	1.344.286,70	192.588,00	171.263,70	497.235,00	339.853,30	399.751,00	341.964,50	307.759,00	235.154,20	1.401.831,00	1.264.525,05
Asignaciones Globales					8.643.777,00	0,00	5.182.258,00	0,00	47.600,00	0,00		
Subtotal	<b>72.163.416,30</b>	<b>47.920.426,10</b>	<b>70.745.419,00</b>	<b>58.504.911,80</b>	<b>95.884.617,20</b>	<b>63.875.408,80</b>	<b>107.115.585,00</b>	<b>68.235.648,62</b>	<b>132.424.837,05</b>	<b>90.073.514,52</b>	<b>148.237.686,85</b>	<b>101.849.045,37</b>
<b>Servicios Asistenciales</b>												
Servicios Personales	77.777.540,80	64.099.362,95	85.320.401,00	77.094.157,80	88.930.991,00	82.284.149,25	108.912.774,00	95.974.605,95	130.417.572,00	118.668.029,20	135.021.016,00	127.579.932,65
Servicios No Personales	4.909.054,75	3.511.260,95	6.616.905,00	1.817.094,90	17.362.596,00	15.402.358,74	22.212.000,00	20.504.230,69	23.391.048,00	18.121.109,18	10.413.716,00	5.108.677,65
Materiales Y Suministros	8.978.413,00	6.430.296,05	14.012.069,00	6.416.844,50	13.343.495,55	10.763.945,25	12.258.261,16	8.343.448,15	16.380.500,00	12.366.903,00	16.760.000,00	3.566.508,25
Maquinaria Y Equipo							1.483.733,00	493.732,75	2.046.000,00		0,00	
Transferencias Corrientes	11.901.120,25	7.262.042,45	13.069.957,00	9.473.854,45	13.556.571,00	11.449.817,96	16.638.163,00	12.963.345,18	19.913.600,00	16.400.913,70	20.614.740,00	15.805.453,80
Servicio Deuda Publica	4.114.011,45	4.101.383,40	512.913,00	395.939,10	1.501.114,00	1.008.900,50	1.236.824,00	950.221,15	2.080.635,00	1.911.646,55	3.011.814,00	2.261.147,55
Subtotal	<b>107.680.140,25</b>	<b>85.404.345,80</b>	<b>119.532.245,00</b>	<b>95.197.890,75</b>	<b>134.694.767,55</b>	<b>120.909.171,70</b>	<b>162.741.755,16</b>	<b>139.229.583,87</b>	<b>194.229.355,00</b>	<b>167.468.601,63</b>	<b>185.821.286,00</b>	<b>154.321.719,90</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>255.205.466,96</b>	<b>192.853.011,45</b>	<b>287.106.019,00</b>	<b>228.082.801,40</b>	<b>359.587.243,68</b>	<b>295.597.754,78</b>	<b>392.020.295,85</b>	<b>307.896.820,23</b>	<b>477.431.537,05</b>	<b>375.373.411,11</b>	<b>533.086.917,60</b>	<b>417.981.175,57</b>

(\*) Incluye amortización del déficit del año 1991. ( c 32.857.526,13)

Fuente: IAEA. Sección de Contabilidad y Presupuesto

Esta coyuntura ha causado cambios en la estructuración actual de la oferta de los servicios, la cual se ve limitada por la disminución de los gastos de operación de la institución.

Los presupuestos anuales del IAFA, en términos reales, han venido decreciendo en función de los procesos inflacionarios, haciendo disminuir la capacidad de la Institución, ya afectada por la transposición de sus objetivos primordiales (distribución presupuestaria), para dar respuesta a las funciones otorgadas por la Ley, la magnitud del problema y las expectativas que la población en general tiene sobre el papel y la labor del IAFA.

Además, desde el año 1995, con las directrices generales de política presupuestaria, el gasto corriente efectivo fijado no podría sobrepasar el 15 %. Por tal razón, el gasto en el presupuesto definitivo no se incrementó en más de un 15 % del gasto del presupuesto definitivo de 1994.

### **Cuadro No. 2**

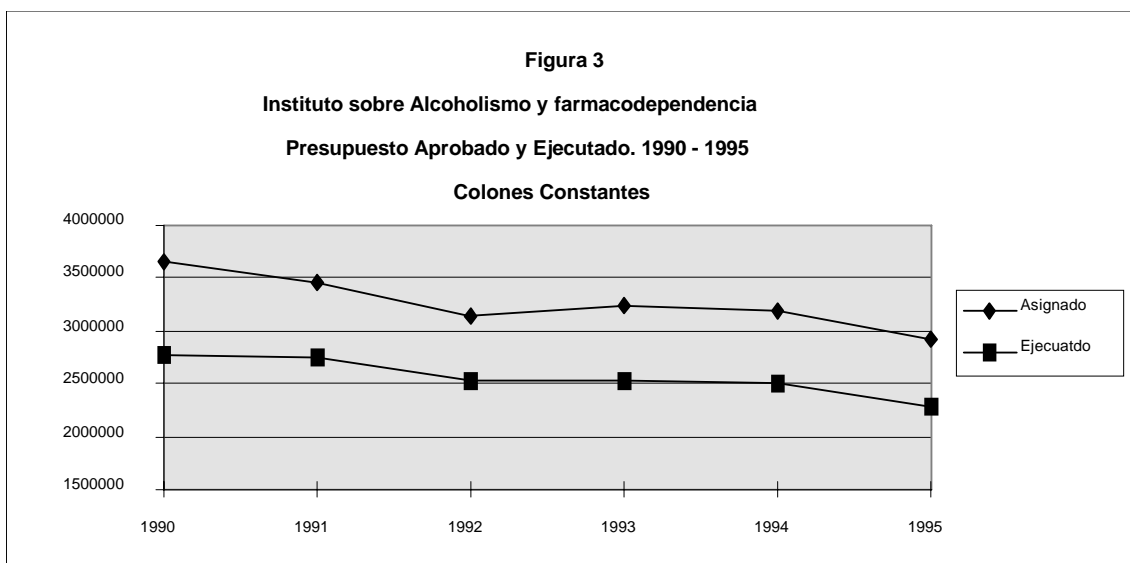
*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.  
Presupuesto Aprobado y Ejecutado IAFA. 1990 - 1995.  
Colones constantes*

<b>año</b>	<b>Aprobado</b>		<b>Ejecutado</b>	
	<b>¢ corrientes</b>	<b>¢ constantes</b>	<b>¢ corrientes</b>	<b>¢ constantes</b>
1990	225.205.466,96	3.229.307,79	192.853.011,46	2.765.393,49
1991	287.106.019,00	3.462.404,20	228.082.801,40	2.750.603,60
1992	326.789.717,55	3.140.789,43	262.740.228,65	2.525.207,15
1993	392.020.295,85	3.232.783,81	307.896.820,23	2.539.062,05
1994	477.431.537,05	3.192.988,04	375.373.411,11	2.510.439,13
1995	533.086.917,60	2.956.485,84	417.981.176,57	2.318.112,46

1. *Se aplica índice del gasto del consumo final del Gobierno Central. Base 1966.  
No se incluye la amortización del déficit del año 1991.*

*Fuente: IAFA. Sección de Contabilidad y Presupuesto*

Los presupuestos han decrecido año a año, entre 1990 y 1995, según se desprende la serie histórica de presupuestos deflatados a colones constantes de 1966.



Desde el año 1990, se ha evidenciado una tendencia hacia un mayor gasto en actividades asistenciales, lo que no ha permitido destinar mayor cantidad de recursos a programas prioritarios como lo es la prevención. Como se observa en el **Cuadro No. 3**, se ha mantenido la misma tendencia general hasta el año 1994.

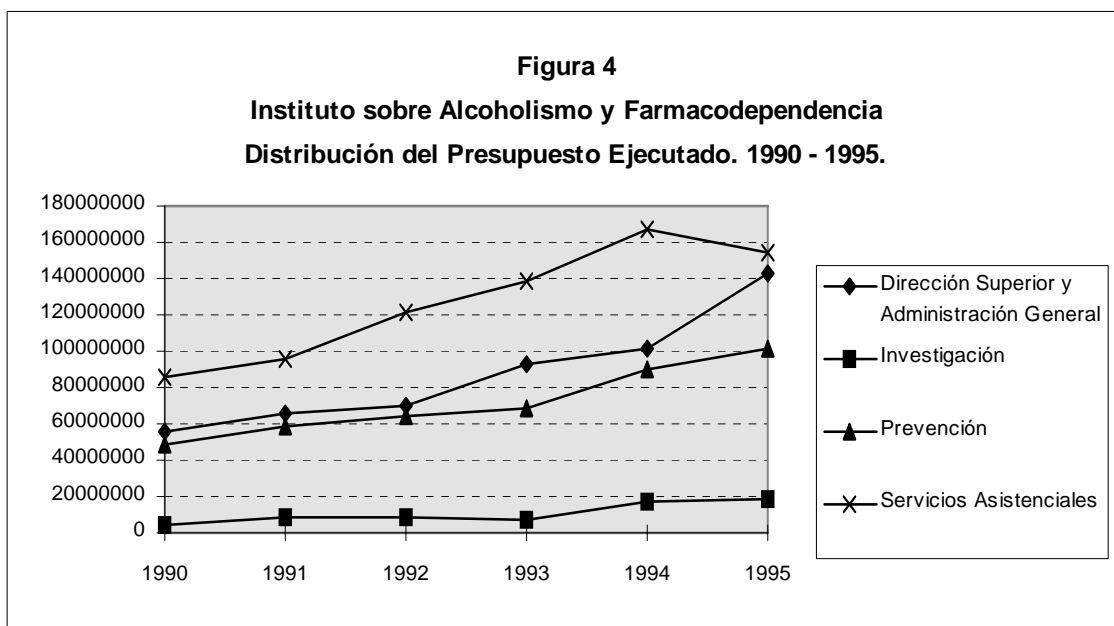
**Cuadro No. 3**

*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.*  
*Distribución del Presupuesto Ejecutado \*, 1990 - 1995*  
*Millones de colones corrientes.*

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Dirección Superior y Administración General</b>	55729287,15	66356355,60	69976911,35	92666873,64	101392356,96	143068772,06
<b>Investigación</b>	3798952,40	8023643,25	7978736,80	7764714,10	16438938,00	18741638,25
<b>Prevención</b>	47920426,10	58504911,80	63875408,80	68235648,62	90073514,52	101849045,37
<b>Servicios Asistenciales</b>	85404345,80	95197890,75	120909171,70	139229583,87	167468601,63	154321719,90
<b>TOTAL</b>	192853011,45	228082801,40	262740228,65	307896820,23	375373411,11	417981175,57

\* **No se incluye la amortización del déficit del año 1991.**

Fuente: IAFA. Sección de Contabilidad y Presupuesto.



Ha existido una transposición de objetivos primordiales, que no permite dedicar los fondos de acuerdo a la prioridad institucional, situación que se refleja en la distribución de los recursos (asignación presupuestaria actual), la cual tiende a privilegiar el área de atención a las personas, es decir, los servicios asistenciales (tratamiento y rehabilitación).

**Cuadro No. 4**

*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.*  
*Distribución del Presupuesto por Área de Funcionamiento (1)*  
*En términos porcentuales. 1990 - 1995*

	1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
<b>Dirección Superior y Administración General</b>	27,11	28,90	30,58	29,09	26,77	26,63	28,65	30,10	27,48	27,01	32,51	34,23
<b>Investigación</b>	2,42	1,97	3,15	3,52	2,67	3,04	2,51	2,52	4,10	4,38	4,83	4,48
<b>Prevención</b>	28,28	24,85	24,64	25,65	29,34	24,31	27,32	22,16	27,74	24,00	27,81	24,37
<b>Servicios Asistenciales</b>	42,19	44,28	41,63	41,74	41,22	46,02	41,51	45,22	40,68	44,61	34,86	36,92
<b>total</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

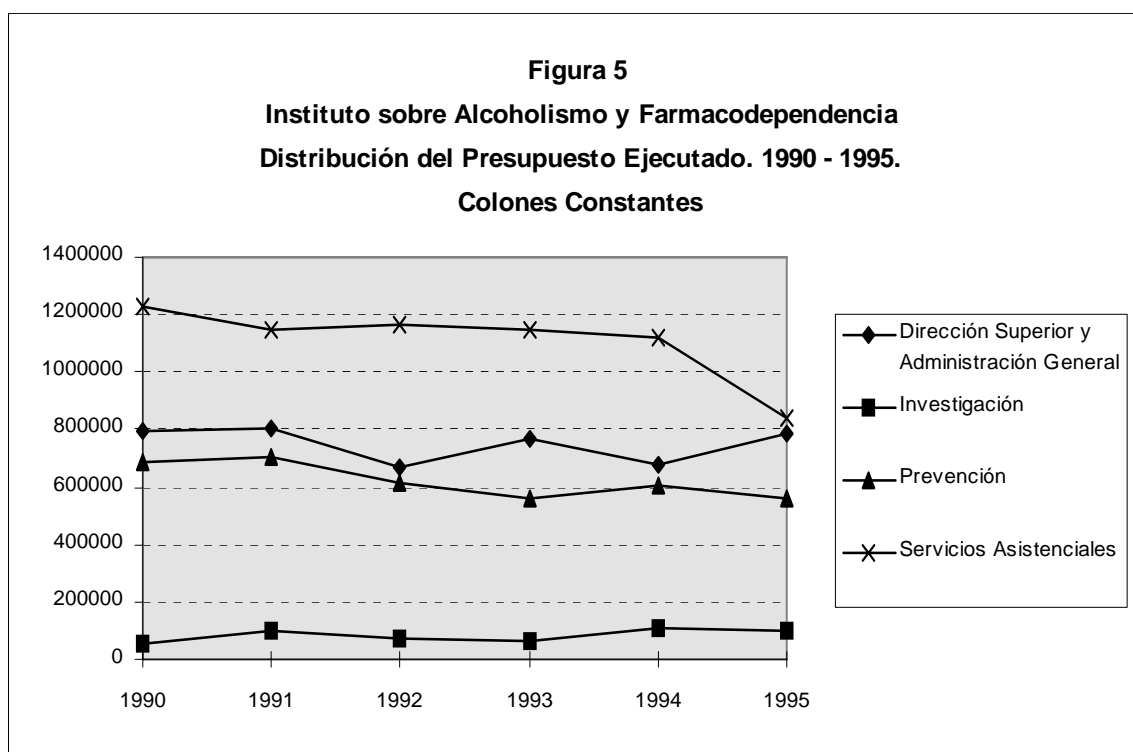
(1) Colones Corrientes  
(A) Presupuesto Asignado  
(B) Presupuesto Ejecutado  
\* No se incluye la amortización del déficit del año 1991.

Fuente: IAFA. Sección de Contabilidad y Presupuesto

La composición del gasto por área, programa o tipo de servicio demuestra que los recursos en 1995, en su mayor porcentaje se destinan al área asistencial (tratamiento y rehabilitación) con un 36.92 %, le sigue el programa de Dirección Superior y Administración General, con un 34.23 %, al programa de Prevención se le dedica un 24.37 %, por último, a Investigación se destinó un 4.48 %.

El reparto del presupuesto entre los programas Dirección Superior y Administración General y los programas operativos, establece aproximadamente, un 30 % destinado al primero, y un 70 % para los segundos, entre los años 1990 y 1995.

Si analizamos el crecimiento del gasto por programa, entre 1990 y 1995, en colones constantes, (*ver cuadro No. 5*) se puede observar que:



Los gastos en la Dirección Superior y la Administración General muestra un importante decrecimiento para 1992, crece en 1993, decrece en 1994, para volver a crecer 1995.

Los Servicios Asistenciales, se ha mantenido una tenencia decreciente, con un crecimiento del gasto en 1992, presentando una disminución sustancial para 1995.

En tanto, los programas de Prevención mantienen una tendencia decreciente entre 1992 y 1993, para volver a crecer en 1994 y decrecen en 1995.

Los gastos en Investigación, muestran una recuperación desde 1994, solo para 1992 y 1993 decrecieron. Este es el único programa que muestra un incremento real en su participación dentro de la distribución del presupuesto.

### **Cuadro No. 5**

*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.  
Distribución del Presupuesto Ejecutado por Area de Funcionamiento \*.  
1990 - 1995. Millones de Colones Constantes*

	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>Dirección Superior y Administración General</b>	799.123,68	800.235,83	672.550,98	764.174,64	678.096,35	781.749,58
<b>Investigación</b>	54.474,64	96.762,50	76.683,97	64.031,49	109.941,07	102.407,17
<b>Prevención</b>	687.149,42	705.550,00	613.909,18	562.703,26	602.397,69	556.518,71
<b>Servicios Asistenciales</b>	1.224.645,76	1.148.055,27	1.162.063,03	1.148.152,66	1.120.004,02	843.237,40
<b>TOTAL</b>	2.765.393,49	2.750.603,60	2.525.207,15	2.539.062,05	2.510.439,13	2.318.112,46

1. *Se aplica índice del gasto de consumo final del Gobierno Central. Base 1966.*

\* *No se incluye la amortización del déficit del año 1991.*

*Fuente: IAFA. Sección de Contabilidad y Presupuesto*

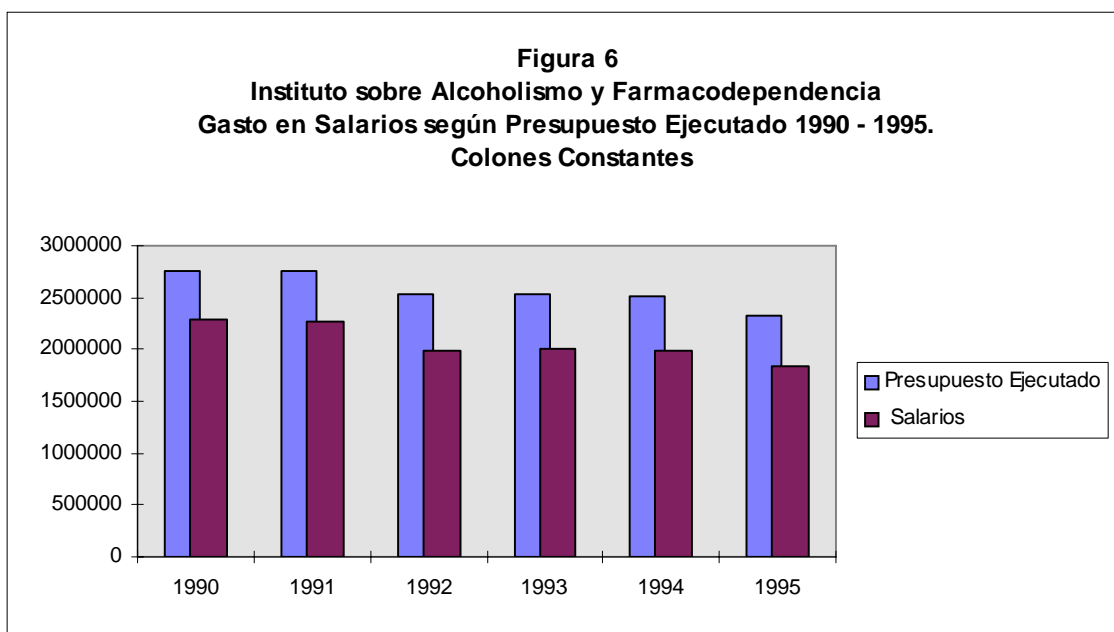
En resumen se puede señalar que la mayor proporción de los recursos del IAFA, se destinan al tratamiento y la rehabilitación, en detrimento de las otras áreas relevantes como lo son: la prevención, la coordinación de los programas públicos y privados y el estudio del fenómeno

Si bien las acciones de tratamiento y rehabilitación son importantes, la prevención trata de evitar la aparición de casos nuevos y reducir la demanda de servicios asistenciales. Al no fortalecer la prevención, en cierta manera, en el mediano y largo plazo, se podría favorecer el aumento de la incidencia, prevalencia y sus problemas asociados, lo que produce una mayor demanda de servicios a costo elevado.

La atención de pacientes debe ser trasladada al Sistema Nacional de Salud, involucrando a las Organizaciones No Gubernamentales. La CCSS se debe hacer cargo de la labor asistencial, lo que permitiría liberar recursos para dedicarlos al cumplimiento de lo establecido como prioridad en las Políticas Institucionales del IAFA y la Reforma del Sector Salud.

## GASTO EN SALARIOS

Al ser el IAFA una institución u organización de servicios, se tiende a justificar su estructura de gasto (de ejecución presupuestaria), señalando que en razón a su función debe tener un alto contenido de gasto en servicios personales. **(Figura 6)**



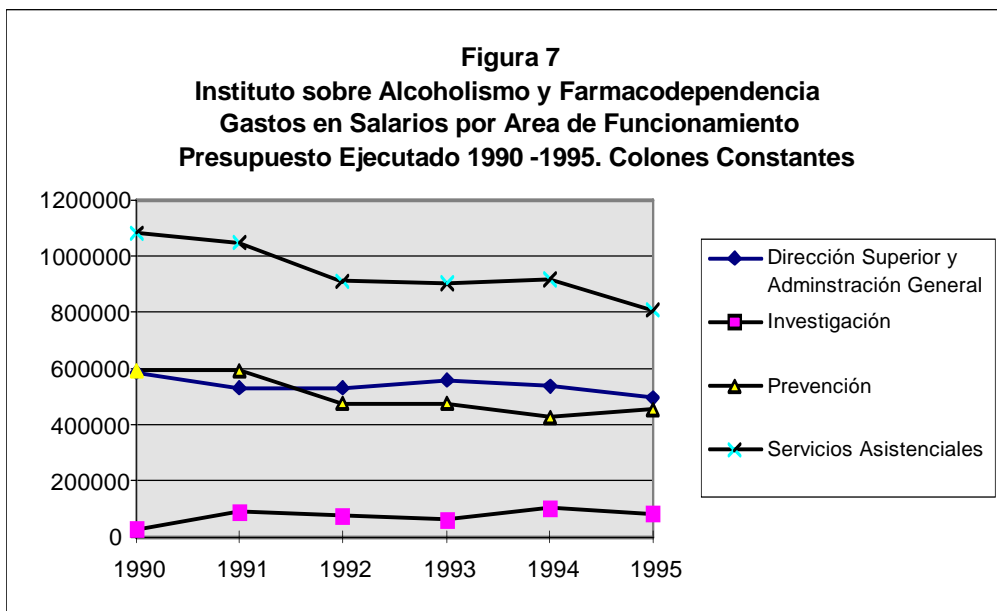
La distribución del gasto en salarios **(Figura 7)**, muestra que el programa Servicios Asistenciales, mantiene un tendencia decreciente desde el año 1990, la cual es más pronunciada en 1995, producto de la cantidad de plazas que aportó a la movilidad laboral.

Es importante destacar que esta situación además responde, a las políticas institucionales que se vienen ejecutando desde 1994.

Situación similar se presenta con el programa de Prevención, sin embargo para el año 1995 muestra un crecimiento en el gasto.

En lo que respecta al programa Dirección Superior y Administración General, mantiene un tendencia estable en su comportamiento, solo presentando decrecimiento en el año 1991 y en 1995.

El programa Investigación presenta un crecimiento importante en el gasto en 1992 con respecto al año 1990, para los años 1993 y 1994 decrece, vuelve a crecer en el año 1994 y finalmente decrece en 1995.



Entre los años 1990 y 1995 el gasto promedio en salarios con respecto al presupuesto ejecutado es de 80.22 %.

**Cuadro No. 7**

*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia*  
*Porcentajes del Gasto en Salarios por Area de Funcionamiento*  
*según Presupuesto Ejecutado (\*). 1990 -1995. Colones Constantes*

	1990		1991		1992		1993		1994		1995	
<b>Dirección Superior y Administración General</b>	21,16	585269,45	19,38	533177,75	21,14	533707,20	22,02	558979,63	21,51	540079,86	21,30	493728,09
<b>Investigación</b>	1,10	30374,30	3,36	92382,56	2,91	73553,31	2,33	59038,74	4,04	101497,23	3,64	84460,84
<b>Prevención</b>	21,44	593009,21	21,57	593231,28	18,89	477104,46	18,62	472863,85	16,93	424947,44	19,64	455356,82
<b>Servicios Asistenciales</b>	39,13	1082089,95	38,13	1048756,66	36,06	910577,60	35,69	906189,57	36,49	915979,05	34,85	807751,85
<b>TOTAL</b>	82,84	2290742,90	82,44	2267548,25	79,00	1994940,90	78,65	1997071,79	78,97	1982503,58	79,43	1841297,54

(\*) **No incluye. Prestaciones Legales.**  
**No incluye amortización del déficit del año 1991**

Fuente: IAFA. Sección de Contabilidad y Presupuesto.

A partir de las directrices y regulaciones generales de política salarial y de empleo, para el año 1995 se ajustó el crecimiento en el gasto efectivo por concepto de servicios personales, por lo cual estos no excedieron el 15 % del gasto fijado en servicios personales de 1994.

Finalmente, es importante señalar que se presentó un decrecimiento tanto en el presupuesto ejecutado como en el gasto en salarios en términos constantes para el año 1995.

## **SITUACION PRESUPUESTARIA AL AÑO 1996**

Del total de ingresos presupuestados para el año 1996 que corresponden a 543,8 millones de colones, al concluir los primeros nueve meses del año (fecha en que se presenta oficialmente esta propuesta de reestructuración) se han recibido 329,1 millones, lo que en términos porcentuales equivale al 60 % del presupuesto de ingresos. Lo cual significa un déficit de ingresos que alcanza aproximadamente 78,8 millones.

De esta situación se derivan de los siguientes aspectos:

El Timbre Hospitalario proyectado para este año fue de 16,4 millones, sin embargo, no se recibirá ingreso alguno por dicho concepto debido a que este tributo pasó a Caja Única del Estado y según comunicación del Ministerio de Hacienda no se hará entrega del mismo.

Esto ha ocasionado que esta entidad en lo que resta del año ha sido oportuna con la entrega de la remesas correspondientes por concepto de transferencia del Gobierno Central asignada en el presupuesto ordinario no así, con lo referente a ese mismo renglón incluidos en presupuestos extraordinarios No. 1 y No. 2, prioritariamente para cubrir los aumentos salariales del primer y segundo semestre del año.

No obstante esto significa que el ingreso por timbre hospitalario no se requiera en la institución para cumplir con diferentes necesidades de orden prioritario enmarcadas dentro del quehacer del IAFA.

**RELACION DE INGRESOS PRESUPUESTADOS Y RECIBIDOS, AÑOS 1993 A 1996**

NOMBRE	AÑO 1994			AÑO 1995			AÑO 1996		
	ING. PRESUP	ING. RECIBIDO	DIF	ING. PRESUP	ING. RECIBIDO	DIF	ING. PRESUP	ING. RECIBIDO	DIF
Otros Ingresos	55.955,50	55.955,50	0,00						
Timbre Hospitalario	¢ 16.109.370,00	¢ 12.710.707,73	¢ 3.398.662,27	¢15.635.011,00	¢ 15.561.233,44	¢ 73.777,56)	¢ 16.438.104,00		(¢16.438.104,00)
Timbre Hospitalario Período Ant.	964.900,99	964.900,99		3.361.868,55	5.306.188,55	1.944.320,00	73.498,33	73.498,33	0,00
Productos Agrop. y Forestales	1.000.000,00	19.500,00	(980.500,00)						
Productos de Talleres									
Ventas Otros Productos							200.000,00	117.383,05	(82.616,95)
Servicios Médicos Asistenciales	17.200.000,00	24.094.835,87	6.894.835,87	25.000.000,00	5.819.234,22	(19.180.765,78)	9.000.000,00	5.961.540,33	(3.038.459,67)
Servicios Médicos Asist. P. Ant.	8.868.643,62	8.868.643,62	0,00	1.964.097,45	7.273.287,05	5.309.189,60			
Ints s/ Bonos Gob. Central	6.640,00	9.800,00	3.160,00	6.640,00	7.840,00	1.200,00	6.640,00	5.880,00	(760,00)
Ints S/ depósitos a plazo Emp- Públ- Fin	1.560,00	3.125,54	1.565,54	1.250,00	2.968,00	1.718,00	1.530,00	0,00	(1.530,00)
Transferencias Gobierno Central	316.941.123,34	229.554.259,00	(87.386.864,34)	363.722.739,05	289.376.500,00	(74.346.239,05)	371.240.000,00	240.000.000,66	(131.239.999,34)
Trasferencias Corrientes DESAF	87.445.912,05	71.506.197,15	(15.939.714,90)	94.999.409,00	89.179.671,70	(5.819.737,30)	108.000.000,00	45.107.117,15	(62.892.882,85)
Transferencias Gob. Cent. Período Ant.	13.380.952,90	29.747.663,00	16.366.710,10	15.512.600,70	15.512.600,70	0,00	15.533.725,00	15.533.725,00	0,00
Transferencia FANAL	12.000.000,00	11.000.000,00	(1.000.000,00)	12.000.000,00	10.000.000,00	(2.000.000,00)	12.000.000,00	10.000.000,00	(2.000.000,00)
Transferencia FANAL Período Anterior	964.900,99	964.900,99	0,00	3.361.868,55	5.306.188,55	1.944.320,00			
Contribuciones Varias	500.000,00	20.460,84	(479.539,16)		51.699,83	51.699,83	13.112,70	14.539,40	1.426,70
Ingresos Periodos Anteriores							860.882,55	864.882,55	4.000,00
Intereses S/dep. Emp. Públ. Fin	433.484,65	595.497,65	162.013,00				507.763,20	1.509.737,50	1.001.974,30
Intereses s/ Dep. Emp. Públ. Fin. P. Ant	8.868.643,62	8.868.643,62	0,00	1.964.097,45	7.273.287,05	5.309.189,60			
Aporte Fudac Coop Estatal									
Superávit Libre	3.355.910,65	3.669.494,75	313.584,10				9.917.731,35	9.917.731,35	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>488.097.998,31</b>	<b>402.654.586,25</b>	<b>¢ (78.646.087,52)</b>	<b>537.529.581,75</b>	<b>450.670.699,09</b>	<b>¢ (86.858.882,66)</b>	<b>543.792.987,13</b>	<b>329.106.035,32</b>	<b>¢(214.686.951,81)</b>

Según el presupuesto ordinario para 1996, tanto los recursos financieros asignados a los departamento y las unidades, como los recursos humanos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

<b>Dirección Superior</b>	<b>Personal</b>		<b>Presupuesto</b>	
1.- Junta Directiva	7			
2.- Auditoría Interna	5	26.32 %	10.498.801.00	21.15 %
3.- Dirección General	4	21.05 %	18.470.380.00	37.21 %
Programas Públicos y Privados	2	10.52 %	5.447.653.00	11.00 %
4.- Asesoría Legal	2	10.52 %	6.567.094.00	13.23 %
Control de Publicidad	1	5.26 %	653.000.00	1.31 %
5.- Oficina de Planificación Estadística	2	10.52 %	7.995.595.00	16.10 %
	3	15.78 %		
<b>TOTAL</b>	19	9.04 %	¢49.632.523.00	10.65 %
<b>Departamento Administrativo Financiero</b>	<b>Personal</b>		<b>Presupuesto</b>	
1.- Contabilidad Presupuesto	7	11.67 %	9.721.093.00	10.35 %
2.- Tesorería	2	3.33 %	4.122.176.00	4.39 %
3.- Recursos Humanos	5	8.33 %	12.689.024.00	13.51 %
4.- Servicios Generales	35	58.33 %	42.237.639.00	44.97 %
5.- Publicaciones	4	6.67 %	9.474.724.00	10.09 %
6.- Proveeduría	5	8.33 %	6.816.857.00	7.26 %
7.- Jefatura Departamental	2	3.33 %	8.866.560.00	9.44 %
<b>TOTAL</b>	60	28.57 %	¢ 93.928.073.00	20.16 %
<b>Departamento Prevención</b>	<b>Personal</b>		<b>Presupuesto</b>	
1.- Promoción y Educación para la salud.	46	67.65 %	115.535.699.00	66.16 %
	4	5.88 %	8.480.201.00	4.86 %
2.- Capacitación y Docencia	9	13.23 %	27.578.054.00	15.78 %
3.- Comunicación	9	13.23 %	23.047.124.00	13.20 %
<b>TOTAL</b>	68	32.38 %	¢174.641.078.00	37.52 %
<b>Departamento Investigación</b>	<b>Personal</b>		<b>Presupuesto</b>	
<b>TOTAL</b>	9	4.29 %	¢ 27.218.538.00	5.85 %
<b>Departamento Servicios Asistenciales</b>	<b>Personal</b>		<b>Presupuesto</b>	
<b>TOTAL</b>	45	21.43 %	¢120.226.062.00	25.82 %

## **SOBRE EL RECURSOS HUMANO**

El Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia cuenta en la actualidad (1996) con 211 plazas, distribuidas de la siguiente manera: en las Oficinas Centrales, en San Pedro de Montes de Oca, un total de 124 plazas, en el DREAF, localizado en Tirrases de Curridabat, 40 plazas, y en las ocho oficinas regionales localizadas en Puntarenas, Limón, Guanacaste, Pérez Zeledón, Cartago, Alajuela/Heredia, San Ramón y Central Sur en San José, 47 plazas

Con respecto al área de recursos humanos, desde que el Instituto asume el nombre de IAFA, el personal con que cuenta para brindar sus servicios, ha venido disminuyendo.

### **Cuadro No. 8**

*Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.  
Número Total de Plazas IAFA. 1990 - 1995*

	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>IAFA</b>						
<b>Ocupadas</b>				195	198	158
<b>Vacantes</b>				10	1	0
<b>Ascensos Interinos</b>				0	5	5
<b>Subtotal</b>	<b>246</b>	<b>218</b>	<b>215</b>	<b>205</b>	<b>204</b>	<b>162</b>
<b>DESAF</b>						
<b>Ocupadas</b>				57	54	52
<b>Vacantes</b>				1	0	0
<b>Ascensos Interinos</b>				0	0	1
<b>Subtotal</b>	<b>77</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>53</b>
<b>TOTAL</b>						

*Fuente: IAFA. Sección de Recursos Humanos*

Las plazas pagadas con fondos del FODESAF, en el mismo periodo decrecieron en un 31.17 % y de igual manera con las pagadas con fondos provenientes del Gobierno Central, las cuales decrecen en un 34.15 %.

Para el año 1995, con respecto a 1994, se presentó una reducción en el personal del 17.83 %, principalmente por el programa de movilidad laboral. El

programa más afectado fue el de Servicios Asistenciales y en segundo lugar el programa de Dirección Superior y Administración General, lo anterior respondiendo a la política institucional del IAFA que ha definido como área primordial la Prevención.

A continuación se presenta las variaciones en el nivel ocupacional entre los años 1993 y 1995.

**Cuadro No. 9**

**INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA**  
**INFORME SOBRE NIVEL OCUPACIONAL**  
*Número de Plazas por Año*  
*Periodo 1993-1995*

Clasificación de Plazas	Número Puestos a Diciembre 1993		Número Puestos a Diciembre 1994		Número Puestos a Diciembre 1995	
	Ocupados	Vacantes	Ocupados	Vacantes	Ocupados	Vacantes
<b>IAFA</b>						
<b>Cargos Fijos</b>						
Nivel Superior	2		2		2	
Nivel Ejecutivo	3		4		4	
Nivel Profesional	50	3	57		49	
Nivel Administrativo	40	2	40	1	25	
Nivel Técnico	47	4	46		38	
Nivel Servicio	53	1	54		44	
<b>Subtotal</b>	<b>195</b>	<b>10</b>	<b>203</b>	<b>1</b>	<b>162</b>	<b>0</b>
<b>Total IAFA</b>	<b>205</b>		<b>204</b>		<b>162</b>	
<b>DESAF</b>						
Nivel Técnico	55	2	48		47	
Nivel Profesional	1		6		6	
<b>Subtotal</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>0</b>
<b>Total DESAF</b>	<b>58</b>		<b>54</b>		<b>53</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>263</b>		<b>258</b>	<b>0</b>	<b>215</b>	<b>0</b>

Fuente: IAFA. Sección de Recursos Humanos.

Como puede observarse en el año 1995, en las plazas clasificadas como IAFA, se presenta una disminución importante tanto a nivel administrativo como de servicio. De igual forma se presenta a nivel profesional una reducción.

***PROPUESTA***

***NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

***PARA EL***

***INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA***

***I.A.F.A.***

## **ESTRUCTURA PROPUESTA**

El IAFA pretende con la propuesta de reestructuración, agrupar funciones bajo el concepto de comunes denominadores (el ordenamiento jurídico, la investigación - planificación y evaluación, el apoyo institucional), y con ello permitir una organización más sencilla, flexible, pequeña, fácil de comprender y coordinar; moldeable a los cambios en las necesidades de los usuarios y del sector de referencia, que orienta sus acciones por medio de un Plan Institucional, asumiendo responsabilidades y delegando actividades en forma coordinada y que logra mayor cobertura por la flexibilidad y agilidad de movimiento y coordinación que la dominan.

Una institución proactiva, capaz de lograr la interacción de los elementos humanos y los instrumentos de información institucionales y externos; que se dirige a detectar necesidades para buscar la satisfacción de estas de forma coordinada intra e interinstitucionalmente, lo cual, además le permitirá canalizar las acciones de los usuarios por una sola vía institucional y proyectar la imagen de la institución y no la de las acciones aisladas de las partes.

La estructura que se propone busca dar una respuesta unificada, congruente y eficaz a la comunidad nacional, por medio de organizaciones regionales que serán las encargadas de operativizar las acciones institucionales en la comunidad.

Las instancias mediante las cuales atenderá el fenómeno droga son: el sector de empresas e instituciones (incluye OG's y ONG's), el sector de desarrollo comunitario (que involucra a los actores sociales de la comunidad y sus actividades) y el tercero que corresponde a los gobiernos locales (municipalidades).

Por medio de ellos se procede a la identificación de necesidades comunitarias y a la atención de éstas mediante proyectos de vida finita, es decir no perpetuos y permanentes, desde donde se ofrece a la comunidad un conjunto de alternativas, en las cuales los diferentes actores sociales son parte activa e involucrada de la solución.

La organización que en el futuro inmediato presenta el IAFA tendrá solo tres niveles jerárquicos:

- Primero: la Dirección Superior compuesta por la Junta Directiva, la Auditoría, la Dirección General, con el respaldo de dos unidades, Asuntos jurídicos y Desarrollo institucional;

- el segundo nivel está conformado por dos áreas estratégicas para la operativización y el apoyo de los proyectos institucionales, a saber el Area Técnica y el Area de Apoyo; y
- un tercer nivel, que lo constituyen dentro del área técnica las organizaciones regionales que operativizan en la comunidad nacional los proyectos y en el área de apoyo la comunicación y la administración con el desarrollo informático.

Se delimita claramente cuáles son funciones programáticas y cuáles son multiprogramáticas, a fin de que en el rediseño de procesos se mantenga un adecuado servicio y apoyo por parte de las áreas multifuncionales, a las que tienen que atender las necesidades de los clientes externos por medio de programas específicos.

De esta forma la organización que se propone es menos burocrática, con menos niveles organizacionales que la anterior y, a la vez, con una respuesta más clara e integrada ya que ha buscado la conformación de "bloques de acciones" que anteriormente estaban dispersos, y así las actividades institucionales tienen un mayor sentido de servicio y orientación hacia la satisfacción de las necesidades del sector de la población al cual se orientan los programas de manera puntual y a la comunidad en general.

## **ACCIONES ESTRATEGICAS**

La fijación de los niveles de actividad institucional, están en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 1994 - 1998, los Lineamientos Generales de la Política Nacional de Salud, las Políticas, Estrategias, Objetivos y Metas en materia de Prevención Integral y Control de Drogas elaboradas por CONADRO y las Directrices o Políticas Institucionales emanadas por la Junta Directiva y la Dirección General del Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.

Las líneas generales u orientaciones que se han trazado para reorientar el quehacer institucional, permiten clarificar nuestra participación en cuanto al papel a desarrollar y el nivel de actividad de la Institución, cuyo interés fundamental es favorecer la calidad de vida de la población costarricense, por medio de la prevención integral.

### **1- *Coordinación interinstitucional e intersectorial de las instancias que trabajan en la respuesta nacional al fenómeno droga.***

Mediante la concertación, se pretende la conjugación de esfuerzos, en el campo de la prevención, promoción de la salud, tratamiento, rehabilitación y producción de información relacionados con el fenómeno droga para lograr mayor impacto y cobertura de los servicios que se prestan a nivel institucional y nacional.

Se busca articular las acciones que realizan los organismos estatales entre sí y de éstos con las Organizaciones No Gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil para potenciar la acción en este campo.

Esta función implica la participación en el diseño del Plan Nacional de Prevención (Plan Nacional Antidrogas, de acuerdo a la Ley), como respuesta nacional al fenómeno droga.

### **2- *Regulación de servicios vinculados a la prevención y tratamiento del consumo de drogas y del Control de la Publicidad.***

Esta función tiene como finalidad la fiscalización y el control, por medio de la construcción y aplicación permanente de las normas que regulan el funcionamiento y la calidad de los servicios brindados por los programas públicos y privados que brindan servicios en áreas afines al quehacer institucional, incrementando las posibilidades y capacidades de la respuesta nacional al permitir e impulsar la participación de otros actores sociales.

Por otro lado, contempla el control de la publicidad por medio del establecimiento, actualización y aplicación de criterios técnicos y jurídicos a la publicidad de bebidas alcohólicas, a fin de contribuir con los programas y proyectos de prevención y promoción de la salud y a la debida orientación de la opinión pública.

### **3- *Análisis de la Situación Nacional para la definición de la estrategia de respuesta al fenómeno droga.***

Mediante el estudio se busca conocer y analizar en forma permanente la situación del fenómeno droga y las necesidades de respuesta demandadas por la comunidad, a fin de posibilitar el diseño del Plan Estratégico Institucional, su operacionalización y evaluación, y contribuir en la definición de la Política Nacional en este campo.

### **4- *Capacitación y Asesoría técnica.***

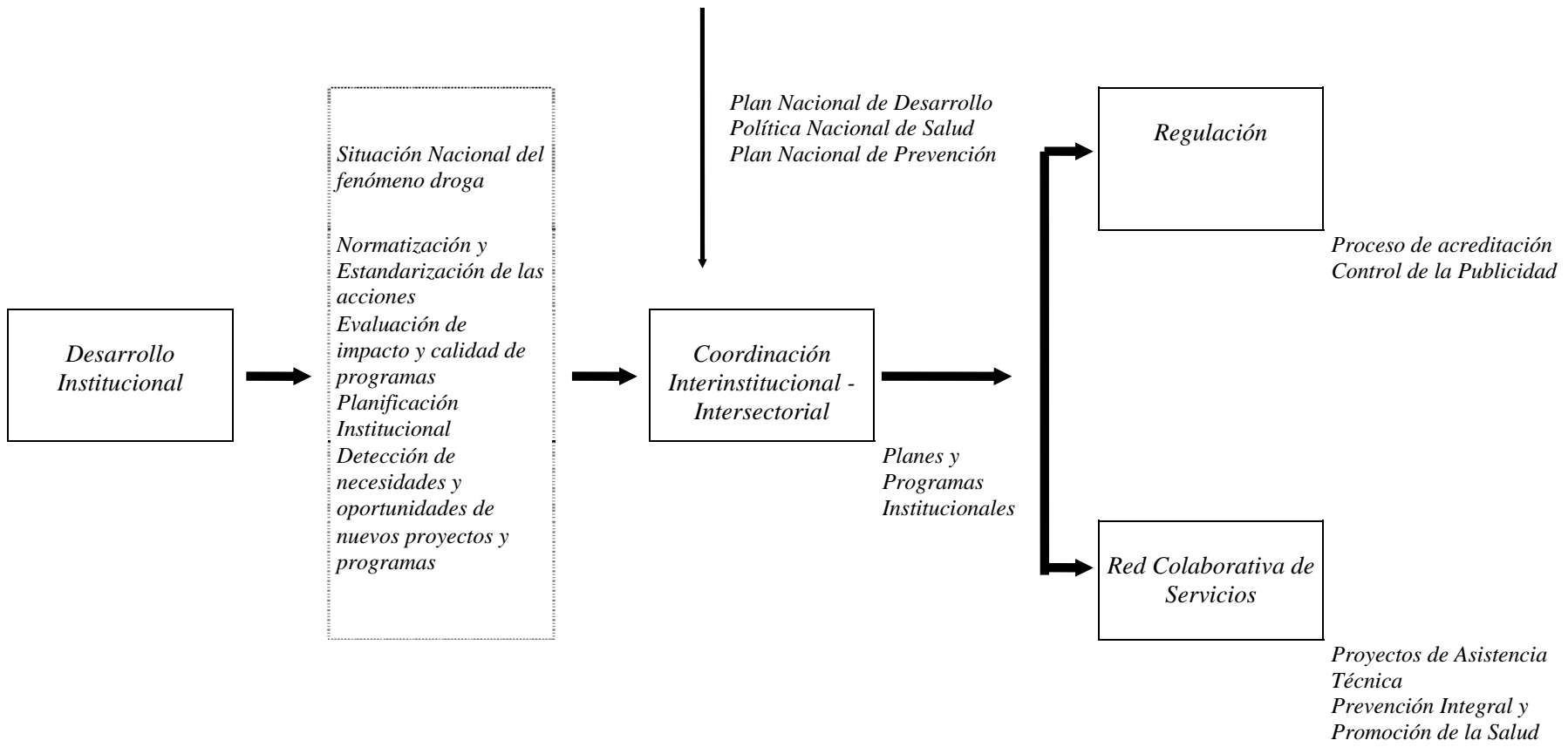
Se pretende lograr un aumento en la cobertura de los servicios y mejorar la capacidad de respuesta de la acción nacional mediante la participación de otras instancias y actores sociales que operen como elementos multiplicadores, los cuales fortalecerán su acción al verse beneficiados por la capacitación y asesoría técnica permanente que será brindada por la institución a organismos gubernamentales, no gubernamentales y a la comunidad en general.

### **5- *Prevención y Promoción de la Salud.***

Como función prioritaria, el instituto busca promover y fortalecer la acción institucional y nacional de prevención integral del consumo de drogas y de promoción de la salud, direccionando y estimulando el involucramiento de los diferentes actores sociales, desarrollando acciones conjuntas, para aumentar la cobertura y la oportunidad de los servicios prestados y ejecutando programas sostenibles que se anticipen al consumo, promuevan el desarrollo humano y así contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población nacional.

**PROCESO ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS PARA EL EJERCICIO DE LA RECTORIA TECNICA**

**NIVEL POLITICO**



**PROCESOS DE APOYO**

## ***NUEVA MISION , VISION Y OBJETIVOS DEL IAFA***

La responsabilidad de brindar respuesta al fenómeno droga no recae exclusivamente en las instituciones estatales, en particular en el IAFA, sino que se busca participar e involucrar a la sociedad civil, para lograr una mayor cobertura de los programas. Es a partir de este planteamiento que se estableció la siguiente visión y misión institucional.

### ***VISION***

" El IAFA será un ente especializado que promueve, facilite, desarrolle y asesore, con la participación de diferentes actores sociales, acciones integrales que orienten y contribuyan a mejorar la calidad de vida de la sociedad, dando a la vez respuestas oportunas y adecuadas relacionadas con el fenómeno droga".

### ***MISION***

" Somos una Institución que facilita y desarrolla una estrategia que permita brindar una respuesta concertada con los diferentes actores sociales al fenómeno droga, ejecutando programas sostenibles para que promuevan el desarrollo humano y contribuyan a mejorar la calidad del vida de la sociedad".

Tomando como punto de partida la misión se establecen los objetivos institucionales con mayor claridad, lo cuales a su vez delimitan el marco de acción del IAFA.

En la actual definición de objetivos se incorpora criterios de racionalidad, eficiencia y evaluación. Con respecto a las funciones anteriores, las mismas son retomadas exceptuando la referida a la atención a pacientes, en concordancia con lo que establece la Reforma de Sector Salud.

### ***OBJETIVOS***

1. Ejercer la rectoría técnica en lo relacionado con el fenómeno droga.
2. Elaborar las normas para la regulación del funcionamiento de los servicios vinculados a la prevención y tratamiento del consumo de drogas, coordinando su aplicación con otras entidades públicas.
3. Regular y controlar todo tipo de propaganda en relación al consumo de bebidas alcohólicas que se publique por cualquier medio de comunicación social.
4. Orientar a la opinión pública para encauzar la comprensión del fenómeno, a fin de que se generen actitudes solidarias y de apoyo hacia los programas institucionales.
5. Proyectar a la Institución por medio de la promoción y ejecución de programas con la participación de los diferentes actores sociales.
6. Establecer un sistema nacional de prevención integral del fenómeno droga, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
7. Promover, conformar y fortalecer estructuras comunales para que en conjunto con los diferentes organismos de la sociedad civil, se diseñen y ejecuten acciones para abordar el fenómeno droga.
8. Ofrecer un plan de educación, asistencia técnica y seguimiento, en prevención integral del fenómeno droga, dirigido a las comunidades institucionales públicas y privadas.
9. Promover, ejecutar y asesorar investigaciones que permitan conocer el fenómeno droga, para orientar y adecuar los programas institucionales.
10. Promover e intercambiar información científica y programática así como experiencias, con los diversos organismos locales e internacionales para incrementar la información institucional sobre el fenómeno droga.
11. Establecer un sistema institucional de evaluación, que permita la adecuación y mejoramiento de los programas

- 12.Utilizar de manera óptima los recursos técnicos, humanos y financieros en la ejecución de los programas y contribuir a canalizar recursos internacionales con los programas que se ejecuta
- 13.Desarrollar y ejecutar el sistema de gestión humana que permita la capacitación continua para el desempeño idóneo de las funciones

## **COMPETENCIAS DE LAS DIFERENTES INSTANCIAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA**

Se pretende una organización sencilla y clara de cada una de las instancia que conforma la estructura propuesta del IAFA, que se ajuste o modifique conforme a las circunstancias y necesidades de la comunidad.

Tomando como punto de partida la visión, misión, los objetivos y las acciones estratégicas a nivel institucional, se establecen los procesos de trabajo, según las áreas conformadas con la propuesta de reestructuración del IAFA.

Partimos de que en la administración por procesos las interrelaciones son fundamentales y la claridad que se tenga respecto a ellas por los empleados de una organización son muy importantes en el éxito del servicio que se presta.

De tal forma, y con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales, el funcionamiento del Instituto se basará en cuatro procesos principales: Proceso de Dirección, Proceso de Desarrollo Institucional, Proceso Administrativo de Apoyo y Proceso de Prestación de Servicios.

Se pretende que todos los subprocesos se inicien mediante una solicitud o la detección de una necesidad, que siga un proceso en cadena y se obtenga el producto deseado de la manera más eficiente y oportuna, es decir, procesos mediante flujos de transacciones y no secciones o unidades que realicen una función específica.

Cada uno de los subprocesos será desarrollado por un equipo. La rearquitectura busca la polifuncionalidad del empleado, necesaria para atender al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas. una organización centrada en las capacidades del individuo donde los procesos reemplazan a las funciones, donde el servicio al usuario por medio de proyectos finitos sustituye a los programas tradicionales de bajo impacto social.

En lo correspondiente a las responsabilidades se describen las competencias de cada una de las diferentes instancias de la estructura, lo cual brinda una visión más completa del IAFA que se pretende desarrollar en beneficio del servicio y de los beneficiarios de su acción.

A continuación se presenta una breve explicación de la propuesta de nueva estructura del IAFA.

### **Nivel Político Directivo**

### ***Junta Directiva:***

Sus responsabilidades y accionar se mantienen igual al establecido por la ley, con un involucramiento pleno en el quehacer de la institución.

### ***Dirección General:***

Se le da una visión más gerencial al quehacer del director, actuando como ejecutor responsable de las políticas y directrices emanadas de Junta Directiva y la operativización de éstas por medio de la red de servicios institucionales a la comunidad.

### ***Nivel Directivo Gerencial***

#### ***Auditoría Interna:***

Además de su accionar cotidiano como ente fiscalizador de los recursos institucionales, se compromete a colaborar de manera activa en la evaluación selectiva del impacto de los programas, acciones y proyectos institucionales.

#### ***Desarrollo Institucional:***

Es una nueva actividad por medio de la cual se busca de manera integral dar respuesta a las necesidades comunitarias. Identifica y plantea los proyectos, planifica las acciones y evalúa los resultados obtenidos. Con esta acción de desarrollo institucional se promueve el mejoramiento organizacional de manera permanente y además el fortalecimiento de la investigación e información institucional en los procesos de toma de decisiones, principalmente en el ámbito de la Dirección Superior de la institución.

Desarrollo Institucional contará con un coordinador y tres encargados, para los subprocesos de: planificación/formulación presupuestaria, investigación y formulación de proyectos.

#### ***Asuntos Jurídicos:***

La asesoría jurídica se transforma para que se involucre y participe activamente en los procesos institucionales, sin perder su rol asesor en la materia de su especialidad para con las demás instancias institucionales que lo demanden.

Esta unidad respalda el accionar de todas las instancias de la Institución en aspectos de índole legal,. se encarga de regular el funcionamiento de los programas de prevención, tratamiento y rehabilitación en alcohol, tabaco y otras drogas a nivel nacional y es responsable del control de la propaganda de bebidas alcohólicas.

Servicios Jurídicos contará con un coordinador y dos encargados, uno para .Programas Públicos y Privados y el otro para Control de Publicidad de Bebidas Alcohólicas. Desarrolla los siguientes subprocesos: asesoría legal, regulación y acreditación de programas y control de la publicidad.

#### ***Area de Apoyo:***

Como su nombre lo indica se incorporan a ella las actividades que dan apoyo al quehacer del IAFA como lo son la comunicación y divulgación, el desarrollo informático y la administración humana y financiera.

En el Area de Apoyo contará con un coordinador y dos encargados, uno para los Servicios Administrativos y el otro para Comunicación.

Los Servicios Administrativos se compone de los siguientes subprocesos: adquisición de bienes y servicios, gestión humana, registro y control contable y presupuestario, desarrollo informático y servicios generales (transporte, vigilancia, limpieza, mantenimiento, mensajería y recepción e información.).

Comunicación tiene como finalidad básica consolidar e implementar una política comunicativa y proyectar la imagen institucional que fortalezca a lo externo, el papel de ente asesor y rectoría técnica.

Desarrollará los siguientes subprocesos: campaña educativa, servicio de orientación telefónica, servicio informativo documental y bibliográfico

#### ***Area Técnica:***

Es el área encargada de la operativización de los planes institucionales, por medio de proyectos de vida finita. En ella se generan los apoyos necesarios para que se ejecuten de manera eficiente y oportuna los proyectos comunales con los cuales el IAFA pretende dar respuesta a la comunidad, en cumplimiento de su mandato jurídico - institucional.

El Area Técnica contará con un coordinador y dos encargados, para los subprocesos de: capacitación y asistencia técnica y organización comunitaria.

### **Nivel Operativo**

#### ***Organización Regional.***

Le corresponde operativizar en la comunidad los planes, programas y proyectos institucionales, en coordinación con las instituciones públicas y privadas interesadas en el fenómeno droga.

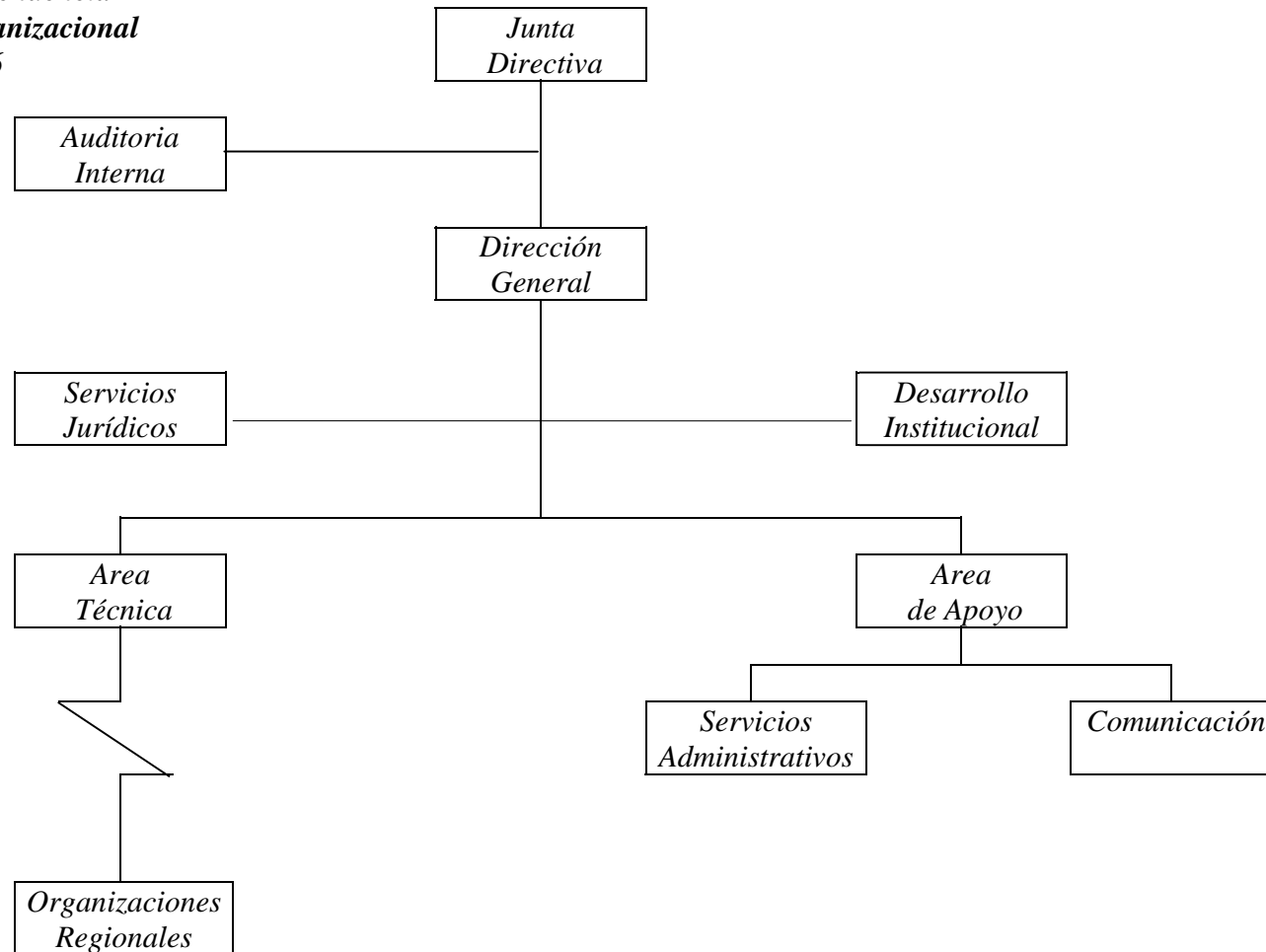
Las Oficinas Regionales (OR's) responden a un Área Técnica, que coordina intrainstitucionalmente y apoya su actividad en sus proyectos específicos por medio de los equipos técnicos interdisciplinarios.

Las OR's son las ventanas de la Institución en la Comunidad por las que entra y salen las necesidades y las respuestas a las acciones institucionales.

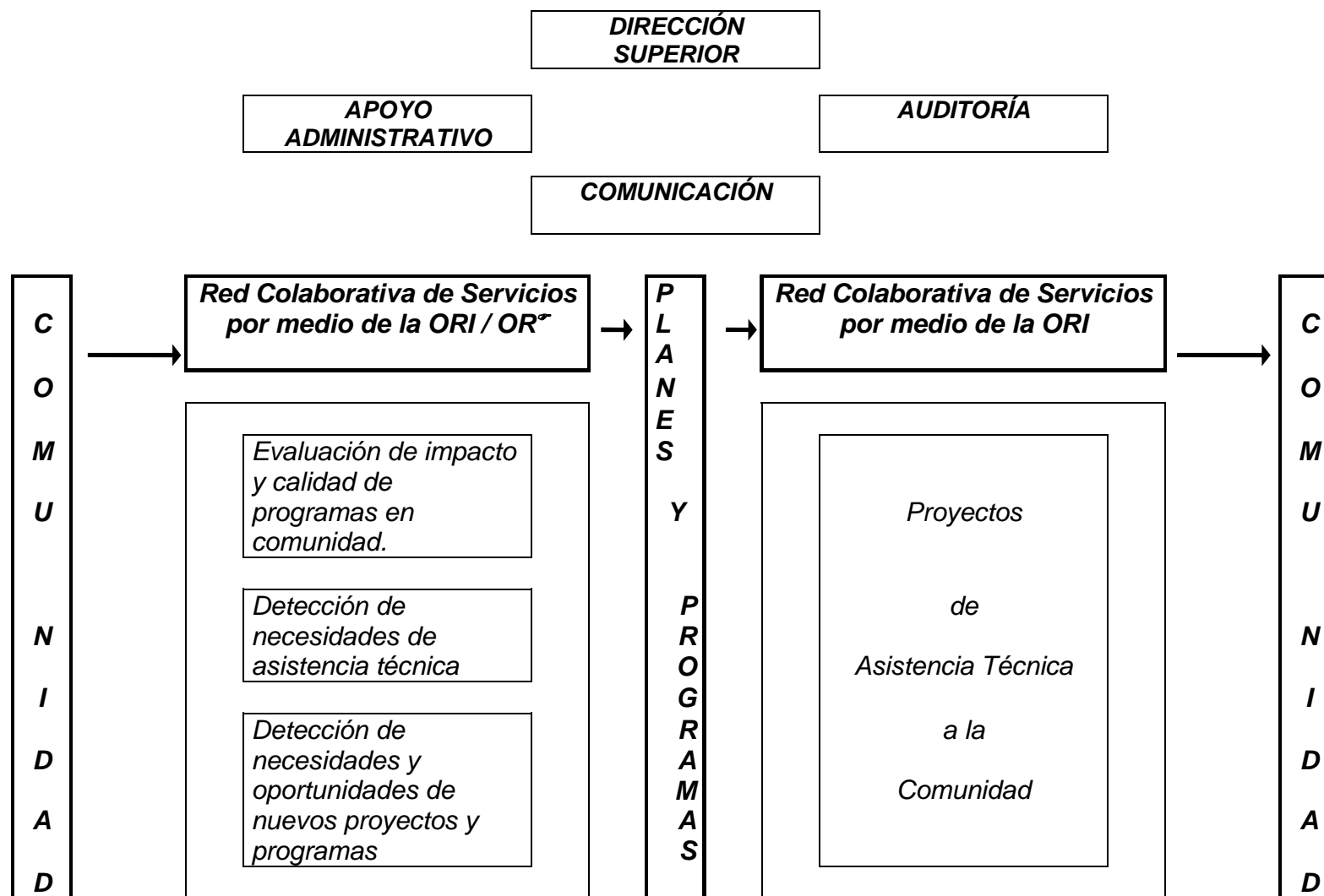
Las acciones del I.A.F.A. serán dirigidas en tres sectores: empresarial e institucional (empresas públicas y privadas, sector educación, y organizaciones públicas regionales, OG's y ONG's), gobiernos locales (municipalidades y otros) y organización comunal (organizaciones comunales existentes, iglesia, asociaciones u otros por desarrollar).

El I.A.F.A. velará por la identificación de organizaciones regionales de carácter no gubernamental capaces de desarrollar los proyectos de acuerdo a Plan Institucional y con la dirección, asesoría y seguimiento de la Institución, velando por el financiamiento de los proyectos específicos de vida finita que se realicen en las comunidades.

**Figura 8**  
**Instituto sobre Alcoholismo y**  
**Farmacodependencia**  
**Propuesta Organizacional**  
**1996**

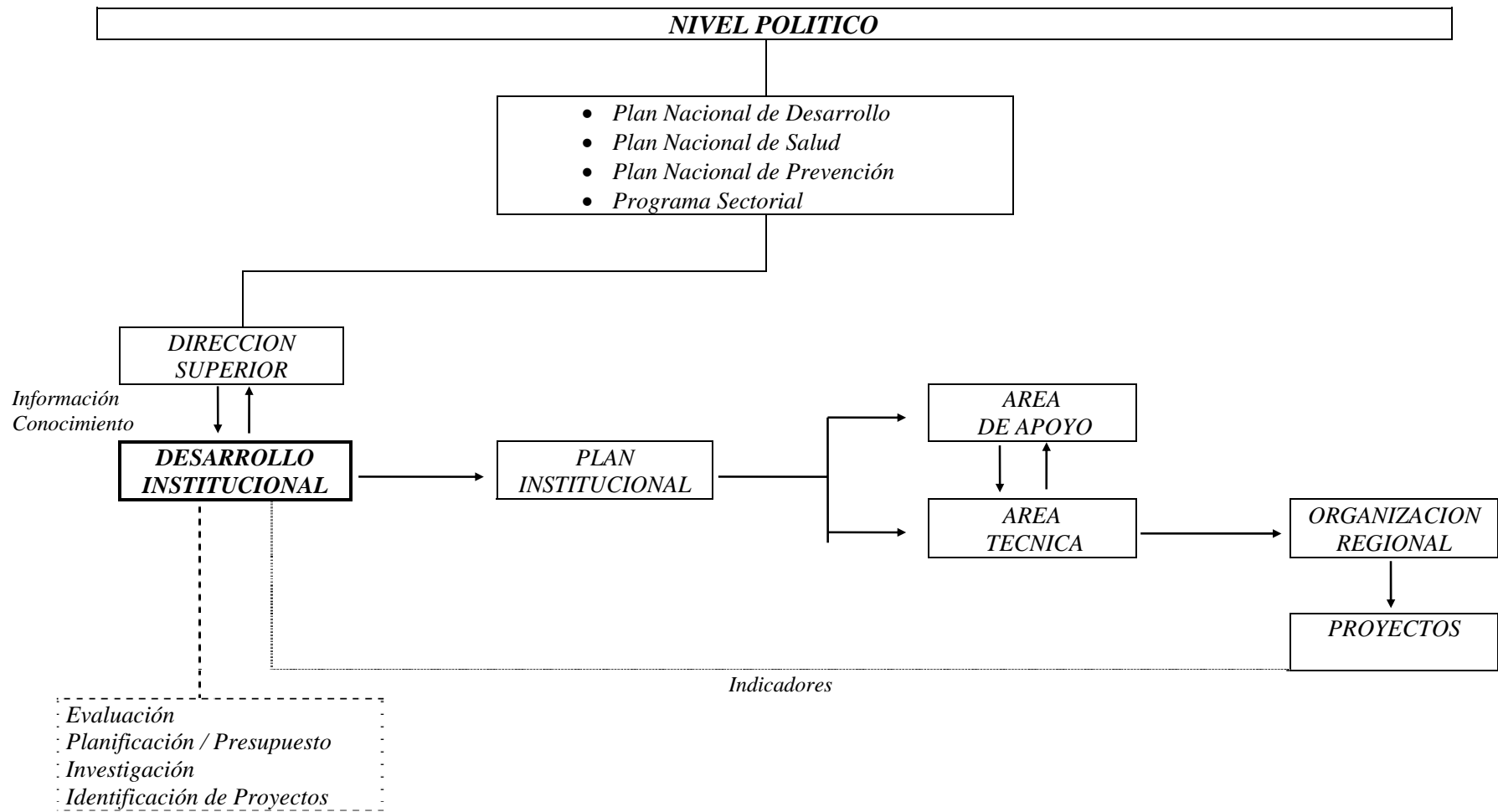


## DIAGRAMA DEL PROCESO ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS DEL I.A.F.A

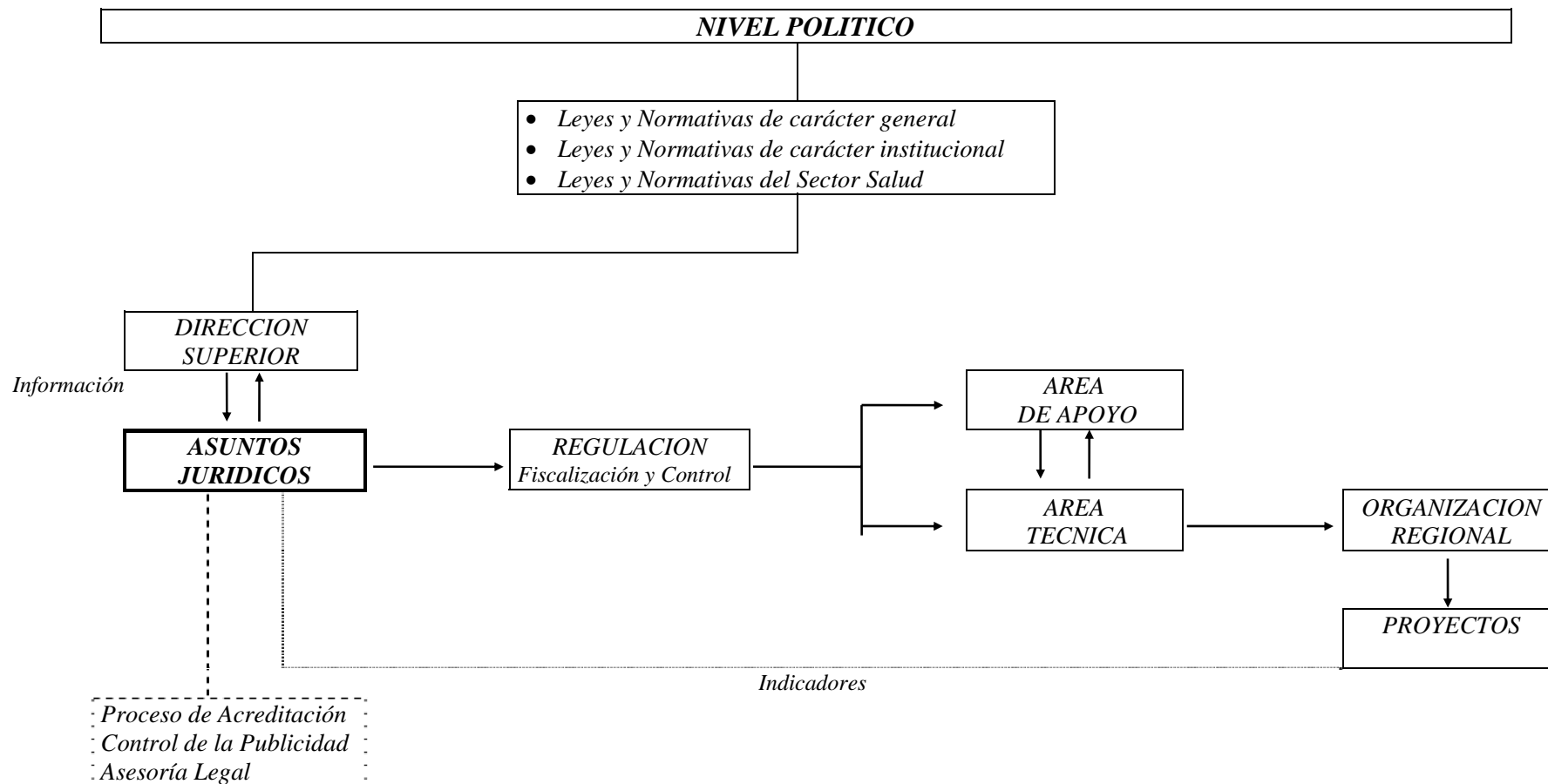


<sup>o</sup> **OR-I:** Organización Regional Institucional / **OR:** Organización Regional Comunitaria

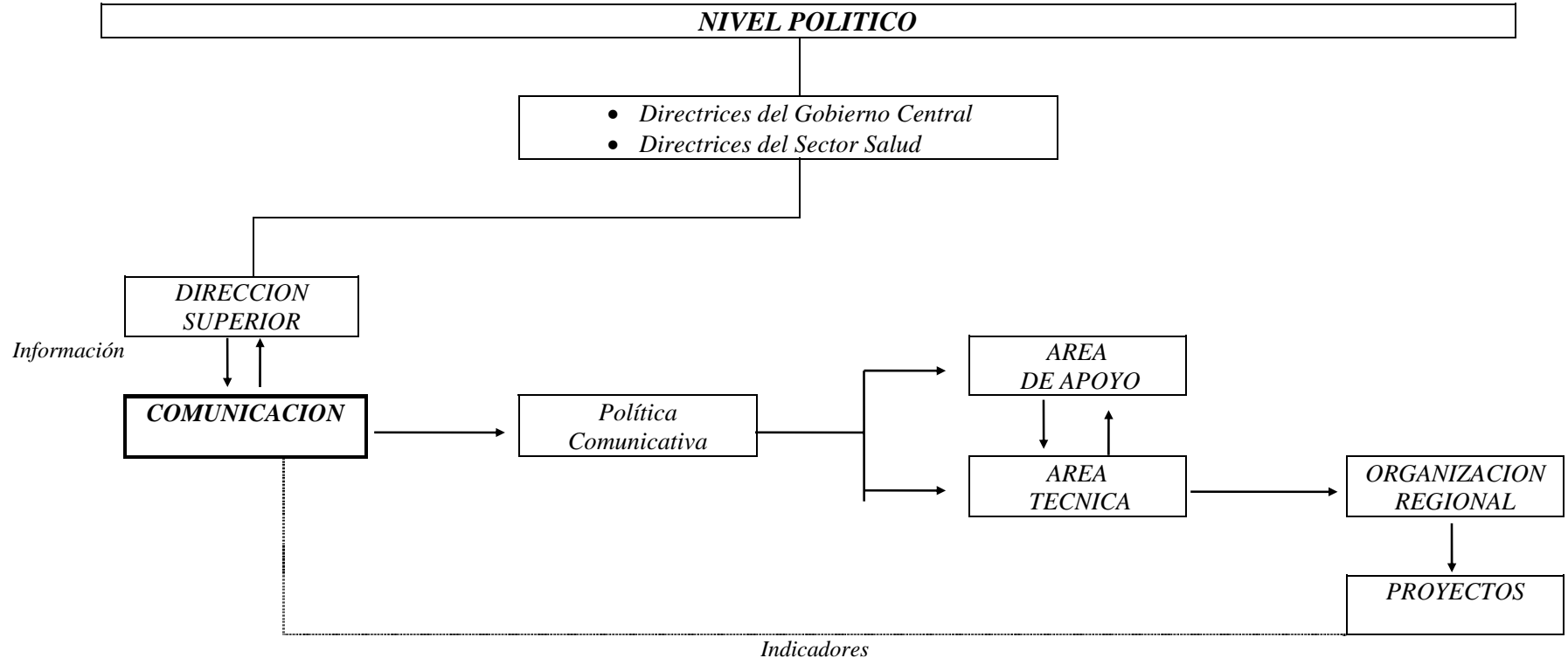
**FIGURA 10**  
**FLUJO DE ACCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**



**FIGURA 11**  
**FLUJO DE ACCIONES DE ASUNTOS JURIDICOS**



**FIGURA 12**  
**FLUJO DE ACCIONES DE COMUNICACION**



## **NIVEL DE DIRECCION SUPERIOR**

Es el primer nivel de jerarquía institucional, el cual, unifica e integra las funciones (y el proceso) de dirección.

Es el responsable de establecer la estrategia institucional y del apoyo necesario para la operativización, asumiendo la máxima autoridad política y ejecutiva, ejerce la fiscalización, desarrolla la planificación y evaluación institucional.

Se debe indicar que las unidades que conforman el Nivel de Dirección Superior, por su naturaleza, deben necesariamente mantener canales de comunicación y coordinación claramente definidos para que las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos se desarrollen, sin que se presenten conflictos de competencia

La ejecución de las funciones en este nivel deberá buscar una mayor complementación y diferenciación, que conduzca al ordenamiento del trabajo y evite la producción segmentada.

En la actualidad existe una desarticulación que se pretende superar unificando en una unidad de Servicios Jurídicos y en un solo servicio (en su parte resolutoria y no en la técnica), la actual Oficina de Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas, la Oficina de Programas Públicos y Privados, con la Asesoría Legal.

El IAFA requiere de una labor más integral, la cual sirva de plataforma para el ejercicio de las funciones estratégicas de la institución, principalmente en lo que se refiere a la regulación de la publicidad y la regulación de los programas públicos y privados que brindan servicios en esta área.

La regulación de programas exige una intervención con cobertura nacional y por ello debe convertirse en una acción compartida y no desarrollada solo por una unidad, por ello se crean los mecanismos de acción coordinada y conjunta con otros departamentos internos y externos al instituto.

Los procesos de regulación requerirán de la acción compartida de la totalidad de la organización, principalmente de la estructura regional del Instituto a fin de ofrecer cobertura nacional, tal como lo establece el ejercicio de la rectoría técnica delegada. De igual manera, los distintos procesos de regulación, requieren de apoyo jurídico.

El proceso de planificación incluye la evaluación del quehacer de la organización, el cual requerirá del apoyo de las autoridades superiores y de la acción mancomunada de todos los niveles.

Se propone eliminar duplicidades y sobreposición de funciones unificando lo que hoy se conoce como Oficina de Planificación y el Departamento de Investigación, en una unidad de Desarrollo Institucional que además de la responsabilidad de la planificación institucional, se haga cargo de la evaluación, investigación y la de consecución de recursos para proyectos.

Esta unidad requiere para poder desarrollar en la institución la capacidad operativa y de gestión, incorporar modelos de planificación estratégica que respondan en forma oportuna y adecuada a las necesidades institucionales y se anticipen a sus cambios, contribuyendo con el diseño permanente de la estrategia, la toma de decisiones y el proceso de ejecución y de evaluación.

La elaboración del diagnóstico y el análisis de la situación vendría entonces a resolver la indefinición en la planificación de la oferta de los servicios, la elaboración de estrategias de intervención más selectivas, de mayor impacto, favoreciendo la acción compartida y una respuesta integral.

La programación y presupuestación de los estudios y proyectos de investigación responderían a las prioridades internas , en concordancia con la política institucional.

Siendo la Dirección Superior en donde se ubica la máxima autoridad política, así como la técnica y administrativa se hace necesario imprimírle una visión más gerencial en el desarrollo de sus funciones, para lograr mayor capacidad en la concreción de políticas y en el accionar general, que involucra además la necesaria coordinación y mejoramiento de la capacidad técnica y de gestión de las diversas jefaturas del Instituto.

Este nivel esta conformado por dos instancias, a saber:

1. Junta Directiva
  - 1.1. Auditoría
2. Dirección General
  2. 1. Desarrollo Institucional
  2. 2. Servicios Jurídicos

## **JUNTA DIRECTIVA**

La Junta Directiva, según lo establece la Ley, es el órgano de la Dirección Superior, al cual le corresponde la representación legal y oficial de la institución. Tiene carácter deliberativo y determinativo. La Junta Directiva, deberá determinar la política general del Instituto en todos los campos de acción que le asignen las leyes y reglamentos y definir sus prioridades.

Es un órgano constituido por un grupo interdisciplinario encargado de generar las políticas institucionales que orientan el quehacer del IAFA y supervisa el funcionamiento de ésta. Es en los requisitos para ser miembro de la misma en donde se opera el principal cambio.

Debe velar por el cumplimiento de lo establecido por la normativa de la institución y dicta la normativa interna; siendo el órgano que agota la vía administrativa.

Su presidente tiene la representación judicial y extrajudicial de la Institución.

### **OBJETIVOS**

1. Definir la estrategia de la institución
2. Formular la política institucional
3. Establecer los mecanismos de articulación y coordinación intra e intersectorial
4. Fortalecer la cooperación internacional
5. Supervisar el funcionamiento global de la Institución y el desempeño de los programas en correspondencia a las políticas institucionales.

### **ACTIVIDADES**

- Determina la política general del Instituto dentro del marco de los lineamientos generales que establece el Gobierno de la República
- Define, formula y formaliza las políticas generales que sirven para el desarrollo de los programas de la Institución
- Propicia el desarrollo de mecanismos de articulación y coordinación intra e intersectorial
- Coadyuva en el desarrollo y mejoramiento de la imagen institucional
- Conoce y aprueba los programas, presupuestos, sus modificaciones y las normas referentes a gastos e inversiones
- Aprueba la organización funcional del Instituto
- Aprueba los reglamentos internos de organización y funcionamiento
- Autoriza convenios con las instituciones nacionales o extranjeras, que persigan fines similares a los del IAFA
- Vela por el efectivo cumplimiento de los lineamientos de la Política Nacional de Salud, el Plan Nacional de CONADRO, y el Plan Nacional de Desarrollo y otros, en lo respectivo a este campo y de las leyes y reglamentos relativos a su función
- Conoce el Informe Anual de Labores del Director General
- Nombra y remueve al Director General y al Auditor Interno, siguiendo los procedimientos que establece la legislación respectiva
- Ejecuta cualquier acción relacionada que le sea encomendada en el plan institucional o planes específicos

## **AUDITORIA**

Es el órgano encargado de practicar auditorías o estudios especiales de auditoría en cualquier unidad operativa o administrativa del IAFA, en el momento que considere oportuno con base en su plan de auditoría o de acuerdo con las prioridades del caso cuando medie petición de la máxima autoridad.

Es un grupo que le corresponde velar por la aplicación del marco normativo de la Institución.

Es de su competencia el colaborar con la Junta Directiva en la evaluación y corroboración de la calidad de los servicios que presta la Institución y la gestión de ésta.

## **OBJETIVOS**

1. Brindar un servicio constructivo y de protección a la Administración, mediante el suministro de comentarios y recomendaciones generados en la evaluación posterior de los sistemas de control interno establecidos por la Administración
2. Verificar el cumplimiento por parte de los funcionarios responsables, de las disposiciones legales y de la normativa técnica vigentes, en el desarrollo de las actividades institucionales y comunicar los resultados obtenidos
3. Ejercer todas las actividades requeridas por el Sistema de ordenamiento del control interno, asignadas a las Auditorías Internas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, cumpliendo con las normativas técnicas de auditoría, las del ordenamiento jurídico y las disposiciones emitidas por el órgano contralor
4. Asesorar, en materia de su competencia, al nivel superior y advertir de las consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.

## **ACTIVIDADES**

- Evalúa en forma regular el sistema de control interno en relación con los aspectos contables, financiero y administrativo con el fin de determinar su cumplimiento, eficiencia y validez
- Comunica por escrito a la Junta Directiva, a la Dirección Superior y al interesado los resultados de cada auditoría o estudio especial de auditoría que se lleve a cabo
- Ejecuta sus funciones con libertad e independencia de criterio respecto de las demás unidades administrativas u operativas
- Propone un plan de auditoría que contempla las auditorías por ejecutarse en un periodo determinado
- Prepara un informe anual de labores a la Junta Directiva
- Ejecuta cualquier acción relacionada que le sea encomendada por la Junta Directiva

## **DIRECCION GENERAL**

La Dirección General es el órgano ejecutor de la Dirección Superior. Le corresponde desarrollar la dirección técnica y apoyo logístico. Asesora a la Junta Directiva en la toma de decisiones; establece y comunica las directrices generales para la ejecución de las políticas emanadas por la Junta Directiva. Le corresponde implementar y ejecutar las acciones y las políticas institucionales.

Es el grupo ejecutivo de la Institución, encargado de la operativización de las políticas emanadas de la Junta Directiva.

Es la máxima autoridad ejecutivo - administrativa del IAFA y, como tal, ejerce su autoridad sobre las diferentes actividades institucionales.

Vela además por el cumplimiento de la normativa que rige la Institución.

Por otra parte, se modificaron los requisitos del puesto de director general, se eliminaron dos direcciones ejecutivas y se traslado bajo la responsabilidad de una unidad específica la Oficina de Programas Públicos y Privados

### **OBJETIVOS**

1. Ejecutar la política institucional mediante la formulación de las directrices generales del IAFA
2. Desarrollar los mecanismos de articulación y coordinación intra e intersectorial definidos por la Junta Directiva
3. Fortalecer y mejorar la capacidad técnica y operativa de los servicios que brinda la institución.
4. Desarrollar una sana administración controlando los aspectos contables, financieros y administrativos, que permitan un uso eficiente de los recursos
5. Desarrollar los mecanismos de evaluación institucional.

### **ACTIVIDADES**

- Establece en coordinación con el área técnica las prioridades del IAFA para el fortalecimiento institucional dentro del marco de las políticas institucionales
- Apoya el mejoramiento y desarrollo de la imagen institucional
- Promueve en coordinación con el responsable del área técnicas y de apoyo la ejecución del plan institucional, a nivel estratégico y operativo, y vela por su acertado cumplimiento
- Comunica los acuerdos de la Junta Directiva a las instancias correspondientes y velar por su efectivo cumplimiento
- Es responsable de la aplicación de las normas técnicas y operativas
- Garantiza la fiscalización y cumplimiento de la normativa para el funcionamiento de programas públicos y privados orientados a los mismos fines, respaldados por la Institución
- Garantiza el cumplimiento y la fiscalización de la reglamentación que controla todo tipo de propaganda, en relación con el consumo de bebidas alcohólicas y cualquier otra que se le asigne por Ley
- Presenta a la Junta Directiva el Plan Anual de Trabajo, el Informe Anual de Labores y el presupuesto del IAFA para su aprobación
- Autoriza todo movimiento del personal técnico y administrativo de la Institución. Si es de nombramiento de la Junta Directiva actuará por instrucciones de ésta
- Desarrolla los mecanismos que permitan un adecuado cumplimiento de las disposiciones y políticas institucionales y nacionales
- Concerta con actores sociales externos, para obtener el respaldo y el cumplimiento de las demandas de la población y las metas institucionales
- Representa y participa en actividades que desarrolla la Institución en el país, con el fin de fortalecer las acciones de los programas regionales
- Ejecuta cualquier acción relacionada con el plan institucional o planes específicos que le sea encomendada.

## **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Esta unidad de la Dirección General es la encargada de brindar la visión integral de la organización. Comprende funciones de planificación, programación, evaluación, formulación del presupuesto y de proyectos, canalización estratégica de recursos y actividades de investigación.

Es la actividad interdisciplinaria de la institución encargada de generar información para la toma de decisiones institucionales.

Le corresponde estudiar y evaluar, planes, programas y proyectos de la institución a fin de generar cambios, mejoras y transformaciones en éstos.

Por medio de estudios e investigaciones mejora el proceso de toma de decisiones, así como la identificación de nuevos proyectos con apoyo local y/o internacional.

Elabora los planes institucionales por medio de los cuales se operativizan y ejecutan las políticas y directrices emanadas de la Dirección Superior.

El principal cambio que se genera con la creación de esta nueva unidad es la integración de las funciones que anteriormente eran realizadas por la Oficina de Planificación, el Departamento de Investigación y otras que en forma dispersa eran realizadas como la cooperación internacional.

### **OBJETIVOS**

1. Investigar la problemática relacionada con el fenómeno droga para que sus resultados sustenten políticas, programas, estrategias y alcanzar los fines propuestos por la Institución, así como la definición de futuras acciones en este campo
2. Promover la coordinación, la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, tanto de carácter nacional e internacional, así como el impacto de programas en el campo de las drogas, con la participación de profesionales y técnicos especializados en la materia
3. Desarrollar un sistema de Planificación en todos los procesos, que facilite el quehacer del Instituto por medio del suministro oportuno y adecuado de

información y de los instrumentos para la toma de decisiones y para el diseño y construcción del futuro institucional.

4. Promover la coordinación de la acción planificadora del Instituto con la desarrollada por el Sector Salud y la de otros entes y organizaciones relacionadas con el fenómeno droga, para contribuir a los procesos de articulación, planificación y ejecución de actividades intersectoriales e interinstitucionales e integrar oportunamente los lineamientos y políticas emanadas por los organismos superiores en el Plan Institucional.
5. Establecer una relación permanente de coordinación con las instituciones responsables de los sistemas de planificación, presupuesto y evaluación institucional para ofrecer una respuesta actualizada a los mismos.
6. Crear un subsistema de evaluación y control, paralelo a una adecuada estrategia de información, que nos permitan la adecuación constante de las acciones de los proyectos regionales.
7. Apoyar el sistema de información institucional, proporcionando los insumos que en materia de planificación y operativización del plan requiera ese sistema.
8. Gerenciar el proceso de elaboración del Plan Anual de Trabajo - Presupuesto y el desarrollo del Subsistema de Autoevaluación que permita obtener los resultados para determinar el grado de calidad de los servicios para sustentar la integración de las acciones que conforman la respuesta anual institucional.

### **ACTIVIDADES**

- En coordinación con la Dirección General, provee los insumos necesarios a la Junta Directiva para la elaboración de las Políticas y del Plan Institucional
- Desarrolla en coordinación con la Dirección General las Directrices Institucionales
- Asesora y capacita en el diseño de Planes y Proyectos de cada área de trabajo para conformar el Plan Institucional, tanto estratégico como operativo
- Coordinación y desarrollo de la acción planificadora para la formulación del Plan Institucional

- Vela por el cumplimiento de los Planes Anuales de Trabajo
- Sirve de enlace entre la acción planificadora del Instituto y las unidades planificadoras de otras instituciones y organizaciones, relacionadas directa o indirectamente con el abordaje del fenómeno droga
- Define en coordinación con el Area Técnica y la Dirección General de la Institución, las políticas, estrategias y prioridades relacionadas con el fenómeno droga
- Colabora con el Sistema de Información Institucional
- Ejecuta y fortalece el Sistema Institucional de Evaluación, para apoyar la corrección, el mejoramiento y la permanencia de las acciones de los programas
- Mantiene actualizada las bases de datos con información estadística de interés institucional y nacional
- Mantiene actualizadas las directrices, guías e instructivos que favorecen y facilitan el proceso de investigación y evaluación de planes, programas y actividades institucionales
- Coordina y participa en la ejecución de estudios e investigaciones sobre el fenómeno, de acuerdo a las políticas institucionales
- Colabora con el Area Técnica en la definición de las prioridades y estrategias en materia de investigación, desarrollo y evaluación de planes, proyectos, programas y actividades, en concordancia con las políticas institucionales
- Identifica y canaliza el desarrollo y seguimiento de proyectos de investigación, nacionales e internacionales, relacionados con el fenómeno droga, de acuerdo a las Políticas Institucionales
- Promueve y mantiene el contacto permanente de intercambio de experiencias y conocimientos, a nivel institucional, nacional e internacional en el campo de la especialidad y favorecer el IAFA en su campo Rector
- Identifica, canaliza y sirve de enlace de las acciones y los recursos que correspondan con instituciones y organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que ofrecen cooperación técnica

- Asesora y brinda apoyo a las instancias del IAFA que requieran formular proyectos e incorporarlos a los planes institucionales
- Realiza el seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los términos de referencia de los proyectos con aporte institucional
- Colabora con las diferentes áreas institucionales dando capacitación en su campo de especialidad
- Promueve y establece convenios con OG's y ONG's u otras organizaciones regionales, dedicadas a la atención del fenómeno droga, para la elaboración de proyectos en las comunidades.

## **SERVICIOS JURIDICOS**

Es la unidad encargada del desarrollo de la función de regulación. Además, debe asesorar a las diferentes instancias del IAFA, para que el quehacer institucional no contravenga la normativa vigente.

Le compete colaborar y asesorar a las demás áreas institucionales en la materia de su especialidad y atender los procesos judiciales en los cuales el IAFA es parte interesada.

Debe velar porque las resoluciones técnicas y administrativas que se produzcan en el IAFA estén en concordancia con los mandatos legales que rigen la Institución.

El mayor nivel de involucramiento en el funcionamiento de la organización es lo que marca en cambio fundamental de esta unidad, a la cual, se le incorporó las funciones desempeñadas por la antigua Oficina de Programa Públicos y Privados y la Oficina de Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas, en su aspecto resolutivo.

### **OBJETIVOS**

1. Brindar asesoría jurídica al IAFA para procurar que la institución se desenvuelva dentro del marco legal
2. Procurar la defensa de los intereses institucionales, sea a nivel judicial o extrajudicial
3. Informar a la institución sobre la diferente legislación de interés que se decreta y se proyecta decretar
4. Apoyar el desarrollo de nueva legislación de interés institucional
5. Coordinar el control de la publicidad o propaganda de bebidas alcohólicas u otras asignadas por ley, en cuanto a aspectos de forma y de fondo para contribuir a las políticas preventivas de la Institución
6. Promover el desarrollo del conocimiento de sus funcionarios en las áreas técnicas para mejorar la toma de decisiones a su cargo

7. Contribuir con los esfuerzos nacionales e internacionales para la prohibición de la publicidad de las bebidas alcohólicas u otras drogas por ley; así como fortalecer la tendencia hacia un cambio en las actitudes hacia el consumo, la creación de una nueva cultura y estilos de vida sanos. En caso de la supresión de éstas, se deben destinar esfuerzos para mantener estas prohibiciones.
8. Coordinar el estudio técnico de aprobación y seguimiento a los programas de OG'S y ONG'S dedicados a la materia que nos compete, con el fin de lograr su óptimo funcionamiento en el estudio, prevención, tratamiento y rehabilitación de la sociedad costarricense, contribuyendo así con la Rectoría Técnica del Instituto.

### **ACTIVIDADES**

- Evacua de manera oportuna consultas internas y externas en cuanto a reglamentos, leyes, decretos y actividades conexas de la legislación nacional relacionadas con el fenómeno droga
- Asesora a las diferentes áreas de la Institución en la interpretación de las leyes, reglamentos y actividades conexas relacionadas con el fenómeno droga
- Mantiene un estudio sistemático y periódico de expedientes judiciales
- Prepara de manera oportuna acuerdos, convenios u otros documentos acordes con la legislación, las disposiciones de la Contraloría General de la República y otros entes del Estado o privados, y velar por su efectivo cumplimiento
- Garantiza el desarrollo de un sistema de regulación, con el conjunto de normas, procedimientos jurídicos, administrativos y técnicos
- Revisa toda la documentación jurídico - legal para su estudio, comunicación, recomendaciones y archivo
- Coordina las acciones necesarias con el Area Técnica para el estudio y seguimiento a las solicitudes de acreditación de Programas de Organismos Públicos y Privados

- Formula las resoluciones finales para la firma del Director General o quien este delegue en cada uno de los casos sometidos a estudio de acreditación, permiso temporal de operación o recomendación de cierre de programas de organismos públicos o privados dedicados al fenómeno droga
- Vela porque las resoluciones técnicas de acreditación o desacreditación de los programas de organismos públicos o privados cumplan con la normativa respectiva
- Mantiene informadas a las Organizaciones Regionales sobre los trámites de acreditación, permiso temporal de operación o desacreditación de programas de organismos públicos o privados, relacionados con el fenómeno droga para la respectiva comunicación a los interesados
- Crea y da mantenimiento a una base de datos de resoluciones relacionados con los programas de organismos públicos o privados dedicados al fenómeno droga y al análisis de la misma
- Coordina con el grupo técnico encargado de la comunicación institucional para el estudio y seguimiento de solicitudes de revisión de propaganda o publicidad de bebidas alcohólicas u otras asignadas por ley
- Prepara las resoluciones finales sobre la publicidad o propaganda de bebidas alcohólicas u otras asignadas por ley, para la firma del Director General o a quien se designe
- Crea y da mantenimiento a una base de datos de resoluciones relacionadas con el control de la publicidad de bebidas alcohólicas u otras asignadas por la ley, y desarrollar el análisis correspondiente
- Vela porque las resoluciones técnicas de aprobación o desaprobación de la publicidad relacionadas con el fenómeno droga cumplan con la normativa.
- Mantiene informadas a las Organizaciones Regionales sobre los trámites de aprobación o desaprobación de la publicidad de bebidas alcohólicas u otras asignadas por ley, para que cooperen con el seguimiento del cumplimiento en las zonas respectivas y con estudios de tendencias
- Emite criterios técnicos sobre aspectos jurídicos que afectan la institución

- Coordina con el área técnica y el grupo responsable de la Comunicación Institucional las acciones necesarias para detectar la emisión de la publicidad que no ha sido conocida o ha sido desaprobada por la Institución, y se tomen las acciones legales correspondientes
- Ejecuta cualquier acción relacionada con su campo de especialidad que le sea encomendada en el plan institucional o planes específicos.

## **AREA DE APOYO**

El Area de Apoyo esta conformado por un grupo interdisciplinario, el cual esta encargado de prestar los servicios de soporte institucional, con el fin de que los planes, programas y proyectos emprendidos por la Institución se lleven a buen término y se ejecuten oportunamente.

Se requiere de un servicio eficiente e integral, que permita obtener una óptima coordinación interna y externa, la cual sirva de apoyo al ejercicio y cumplimiento de las funciones estratégicas del IAFA.

Se pretende superar la desarticulación que genera entramamientos y lentitud, unificando los servicios actuales en una unidad que dirija y coordine todas las actividades que se demanden del departamento administrativo financiero.

De tal manera se brindarán los siguientes servicios de apoyo:

1.- De Gestión Humana, 2.- Financieros, para integrar las actividades que se desarrollen en el campo contable presupuestario y de tesorería, 3.- Proveduría, y, 4.- Otros servicios administrativos donde se contemplan las actividades de transporte, vigilancia, mantenimiento, aseo y ornato, mensajería y almacén y operadora central telefónica.

La responsabilidad de los servicios de publicaciones y de fotocopiado, serán ubicados en otra unidad vinculada al área de apoyo, la cual es Comunicación.

El fortalecimiento y desarrollo de estas actividades, con las cuales se pretende brindar soporte a las acciones a nivel institucional, será asumido por una unidad que integrará los servicios de biblioteca, divulgación (con lo cual desaparecerá esta unidad) y otros propios del área comunicación.

Con ello, entre otros, se establecerá un servicio de información especializada para la atención que demande el usuario en el campo del fenómeno droga y la creación de una normativa y procedimientos para el análisis y trámite de publicidad, para lo cual se necesita el desarrollo de criterios técnicos en materia de control de publicidad.

Se pretende posibilitar un mejor funcionamiento en término de procesos y contribuye a una oportuna toma de decisiones para agilizar la atención de los usuarios y la prestación eficientemente de los servicios a todos los niveles.

Con la finalidad de introducir flexibilidad, brindar mayor agilidad a las acciones y superar los bajos niveles de cultura tecnológica, se incluyó en los planes y programas específicos de las unidades, la automatización de las actividades que se realizan. Esta función pasará a ser un servicio de apoyo ejecutado por una unidad particular.

Esta área esta conformada por dos instancias, a saber:

1. Comunicación
2. Servicios Administrativos

Los cambios más importante al constituir esta área son el traslado de la Oficina de Comunicación, ampliándose sus responsabilidades y la fusión en un solo servicios de las funciones desempeñadas por las secciones de Contabilidad y Presupuesto, Recursos Humanos, Servicios Generales, Proveduría y la Unidad de Tesorería.

## **COMUNICACION**

Esta unidad del Area de Apoyo, se responsabiliza de la comunicación institucional, favoreciendo en sus acciones la imagen del IAFA.

Colabora con las diferentes áreas e instancias del IAFA, en materia de su especialidad favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además de integrar las funciones de la antigua Oficina de Comunicación, también, la integran la Unidad de Biblioteca, la Unidad de Divulgación, y se le responsabiliza por el manejo del archivo institucional.

### **OBJETIVOS**

1. Desarrollar un proceso de comunicación permanente que fortalezca las acciones de prevención integral mediante el aprovechamiento de los medios de comunicación social y la promoción de la comunicación alternativa
2. Brindar los servicios de información, estadística y documental sobre el fenómeno droga a los usuarios del Centro de Información Documental en Farmacodependencia (C.I.D.F.A.), para el desarrollo y la actualización del conocimiento en esta materia
3. Promover la comunicación interna mediante canales adecuados que permitan el desarrollo institucional
4. Producir material de difusión para radio, prensa escrita y televisión, así como materiales impresos de divulgación y didácticos, de acuerdo con la tecnología educativa para el desarrollo de acciones preventivas relacionadas con el fenómeno droga
5. Servir de apoyo a las labores institucionales y las que genere fuera de esta para el cumplimiento del Plan Institucional
6. Desarrollar una red de comunicación institucional actualizada, en forma permanente, y generar la plataforma informática al servicio de la Red Colaborativa de Servicios.

### **ACTIVIDADES**

- Coordina el programa Institucional de Comunicación, con el objetivo de divulgar las acciones tendientes a la información y formación de la opinión pública
- Coordina con el Area Técnica las acciones que correspondan a la comunicación en su campo de acción
- Desarrolla una red de Información sobre el quehacer del IAFA y los actores sociales dedicados a la atención del fenómeno droga relacionados con la Institución y la comunidad costarricense. Adquirir el material bibliográfico actual necesario para el adecuado desarrollo de los programas institucionales
- Administra el Archivo Pasivo Institucional
- Garantiza y vigila la conservación de toda la información y documentación institucional, mediante la creación del archivo central.
- Mantiene actualizada toda la información institucional, para ponerla a disposición de los usuarios internos y externos del IAFA
- Promueve el intercambio de información científica, a nivel nacional e internacional, de la experiencia obtenida en la Institución
- Coordina el sistema de orientación telefónica
- Produce campañas preventivas y promocionales en coordinación con el área técnica
- Coordina y desarrolla la comunicación interna para facilitar una visión coherente y de conjunto de las políticas del IAFA
- Produce tecnología educativa en coordinación con el Area Técnica
- Coordina con el área administrativa la contratación de bienes y servicios generales o profesionales, necesarios para el buen desempeño de las actividades institucionales
- Apoya con equipos de trabajo las acciones necesarias para el control y seguimiento de la publicidad de bebidas alcohólicas u otras drogas que la ley asigne.

## **SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Esta unidad del Area de Apoyo se encarga de brindar todos los servicios administrativos del Instituto, coadyuvando en el cumplimiento de los objetivos del IAFA.

Además, es el grupo encargado de la gestión de los sistemas informático y de información de la Institución. Debe satisfacer las necesidades de información especializada a las diferentes actividades institucionales.

A parte de la integración de un solo servicio administrativo el cambio sustancial que se visualiza se encuentra en la incorporación del desarrollo informático.

### **OBJETIVOS**

1. Dirigir, supervisar, evaluar e implementar las medidas correctivas en las diferentes actividades a desarrollar con el apoyo administrativo
2. Lograr la utilización apropiada de los recursos técnicos humanos y financieros para el desarrollo de los programas y colaborar con la obtención y canalización mediante fuentes de financiamientos externas e internas
3. Desarrollar programas y sistemas de información automatizados que faciliten el desarrollo de todas las actividades de la institución

### **ACTIVIDADES**

- Dirige, supervisa, evalúa y ejecuta las medidas en todas las actividades que se lleven a cabo como apoyo administrativo de la Institución, observando las normas legales y de control interno aplicables en el desempeño de las funciones
- Involucra la gestión administrativa de manera directa al Plan Institucional y a cada uno de sus componentes

- Atiende y contrata eficientemente la adquisición y suministro de bienes y servicios de excelente calidad para la Institución, conforme las leyes, reglamentos internos y normas generales de aplicación
- Realiza el control presupuestario y contable, según la legislación vigente y la normativa interna, así como efectúa inventarios periódicos de todos los bienes existentes en la Institución
- Formula conjuntamente con Desarrollo Institucional los proyectos de presupuesto incluyendo los presupuestos extraordinarios y las modificaciones al mismo.
- Controla la adecuada recepción y administración de todos los fondos que ingresen a la Institución. De igual manera, el trámite de los pagos a proveedores, funcionarios y otras cuentas por pagar
- Prepara y envía la información financiera que requiera la Dirección General, que la distribuirá a los niveles de competencia para la oportuna toma de decisiones.
- Vela porque se de en forma oportuna y eficaz los servicios de seguridad y vigilancia, mantenimiento en general, de aseo y ornato de oficinas y otras instalaciones, transporte, ya sea con personal propio o con contrato
- Recluta, preselecciona, capacita y lleva el registro, control y evaluación del personal de la Institución y sus movimientos
- Administra las planillas de la Institución, su afectación y cargos presupuestarios de las partidas correspondientes a salarios
- Elabora y da mantenimiento a la base de datos, correspondiente al banco de oferentes de la institución
- Desarrolla y da mantenimiento a la base de datos de gestión humana institucional
- Coordina la recepción, divulgación y trámite de becas, así como los movimientos que correspondan, remitidas por el estado o cualquier otro organismo nacional o internacional
- Desarrolla las acciones necesarias en el campo de la Salud Ocupacional.

- Establece la plataforma informática de la Institución
- Colabora con las diferentes áreas institucionales brindando capacitación técnica en el campo de su especialidad
- Pone a disposición de los usuarios de la Institución las bases de datos actualizados en relación al fenómeno droga
- Coordina con las diferentes áreas institucionales la actualización y mantenimiento de las bases de datos
- Da mantenimiento al sistema de INTERNET para ponerlo a disposición de los usuarios internos y externos
- Colabora con los diferentes actores sociales para el desarrollo de la plataforma informática, en función de la creación de redes de información sobre el fenómeno droga, para fortalecer las bases de datos institucionales
- Establece un plan de mantenimiento preventivo permanente de los sistemas de información y equipos a nivel institucional, y de la red desarrollada e implementar la asistencia técnica a todos los usuarios.

## **AREA TECNICA**

Las acciones de esta área deberán modificarse y acoplarse en respuesta a las necesidades de la comunidad en general y de las regiones en particular, dependiendo directamente de las características de la organización, así como de la visión, misión y objetivos que delimiten su accionar.

Este es el grupo interdisciplinario encargado de operativizar los planes, programas, proyectos y acciones institucionales en la comunidad nacional. Para ello desarrolla una organización institucional de servicios que actuará directamente en la comunidad al lado de las redes nacionales.

Le corresponde colaborar en la identificación de proyectos y necesidades de la comunidad y debe coordinar sus acciones con las demás áreas de la institución para facilitar el cumplimiento de los objetivos del IAFA.

Es el área encargada de ejecutar por medio de la Organización Regional (las cuales estarán ubicadas según la regionalización del Ministerio de Salud), los proyectos, programas y acciones institucionales en la población, dando de esta manera respuesta a la demanda de cada una de las regiones y propiciando una mayor cobertura institucional, y un mayor impacto de sus programas, ejecutando los proyectos, las acciones de seguimiento y de control de acuerdo a los lineamientos del Plan Institucional, con lo que se responde a la idea de un Área Técnica que coordina intrainstitucionalmente.

Se deberá velar por el involucramiento directo de los actores sociales en las actividades que desarrolla el IAFA y se encargará de colaborar en la identificación de necesidades y proyectos comunales.

Algunos de los proyectos que se desarrollen podrán pasar en forma gradual a alguna estructura que operará paralelamente, y el personal de planilla continuará en la labor de ejecución y desarrollo de proyectos. El personal en calidad de contrato profesional pasará a los proyectos de acuerdo a las necesidades institucionales.

Las acciones del IAFA, ya sea por medio de las Organizaciones Regionales del IAFA o por las organizaciones propias de cada región y asesoradas por el IAFA, serán dirigidas en tres sectores: empresarial e institucional (empresas públicas y privadas, sector educación y organizaciones públicas regionales, OG's y ONG's), gobiernos locales (municipalidades y otros) y organización comunal (organizaciones comunales existentes, iglesia, asociaciones y otros por desarrollar).

Se piensa que el IAFA, debería estar orientando sus programas con un énfasis en los servicios preventivos, lo que implicaría una revisión de la organización, funcionamiento de los programas y los servicios básicos de promoción, prevención y detección precoz de la enfermedad, para lo que se propone la integración de estos servicios en una sola Area Técnica que favorezca la ejecución de programas.

Se busca el fortalecimiento de las acciones de prevención y promoción social y el mejoramiento de la capacidad técnica y operativa de los servicios de la institución. Además del desarrollo de la articulación y la coordinación intersectorial, con la finalidad de alcanzar mayor eficiencia en el proceso de ampliación de cobertura y de mayor impacto social, mediante acciones conjuntas.

Para garantizar los puntos antes mencionados se deben definir las directrices que sustenten las estrategias que se empleen, y establecer los criterios de evaluación de las actividades, para verificar el cumplimiento de lo planeado y su efectividad.

En la actualidad se propone eliminar las duplicidades y sobreposición de funciones, (incluidas las actividades de capacitación y asesoría técnica) unificando las actividades asistenciales con las preventivas, bajo la responsabilidad de una sola coordinación, la cual se haga cargo de la ejecución de proyectos integrales para las comunidades.

Se mantendrá un programa que permita desarrollar practicas medico-asistenciales, no en función de la atención propiamente dicha, sino en función de normatización y creación de experiencias transmisibles.

El Area Técnica del IAFA, contará con un programa que satisfaga la demanda que solicita atención a esta Institución, principalmente, por parte de la población afectada directa e indirectamente por el consumo de drogas, vinculada a programas o proyectos institucionales. Este programa reunirá la consulta que se brinda tanto en la Consulta Externa de Oficinas Centrales del IAFA, como la consulta de desintoxicación ambulatoria ubicada en Tirrases de Curridabat.

Es un programa de baja cobertura, conformado por un equipo interdisciplinario, encargado brindar un servicio de atención a personas afectadas directa e indirectamente por el consumo de drogas con fines de investigación y normatización, sistematización de experiencias de tratamiento, así como de capacitación y transmisión de las mismas a otras regiones e instituciones (OG's y ONG's) que atienden el problema a nivel nacional.

## **OBJETIVOS**

1. Promover, favorecer, fortalecer e incrementar una Red Colaborativa de Servicios (conformada por ONG's y OG's), para la atención local de la población con problemas directos e indirectos derivados del consumo de drogas, mediante la investigación, tratamiento y la capacitación, asesoría y seguimiento de los diferentes programas que laboren en el campo
2. Participar en el establecimiento de un Plan Institucional Integrado, que responda a las demandas nacionales respecto al fenómeno droga, dentro del enfoque de la Prevención Integral; en concertación con actores internos y externos
3. Elaborar y establecer proyectos regionales dirigidos a la población en riesgo y de escasos recursos en concertación con los actores internos y externos que generen acciones específicas para el abordaje integrado del fenómeno droga; basados en las demandas institucionales regionales y los componentes del Plan Institucional
4. Promover un proyecto de profesionalización para el mejoramiento y adecuación de las estrategias de trabajo en los niveles regionales; dirigidos a los responsables de proyectos
5. Coordinar la estrategia de capacitación del fenómeno droga para dar respuesta a las diferentes demandas de la población en el nivel externo e interno, y generar elementos multiplicadores que propicien una mayor cobertura de los servicios institucionales
6. Propiciar en las instituciones públicas y empresas privadas, espacios que promuevan la capacitación, asesoría y seguimiento en el campo de la prevención integral del fenómeno droga para lograr el compromiso de que estas asuman acciones permanentes en este campo

## **ACTIVIDADES**

- Desarrolla una Red de Servicios por medio de las Organizaciones Regionales, las cuales sirven como enlace entre el IAFA y la comunidad nacional

- Desarrolla por medio de un equipo técnico de apoyo las acciones institucionales, en la ejecución de proyectos de vida finita de acuerdo al Plan Institucional
- Colabora por medio de la OR's y del equipo técnico interdisciplinario, con las investigaciones y evaluaciones que permiten desarrollar, evaluar y mejorar los proyectos y programas e identificar nuevos proyectos, todo ello en coordinación con el área de Desarrollo Institucional
- Operativiza en la comunidad las normas, políticas y directrices sobre la atención del fenómeno droga, por medio de los programas que se definan en el Plan Institucional
- Realiza estudios de tendencias del fenómeno droga
- Establece los lineamientos y procedimientos que permitan a cada una de las Organizaciones Regionales, el desarrollo de programas y proyectos institucionales en la comunidad
- Orienta e informa a los diferentes actores sociales acerca de los servicios del IAFA
- Da mantenimiento a las bases de datos institucionales en materia de su competencia
- Colabora con las diferentes áreas institucionales, brindando capacitación al interno y externo de la Institución en su campo de especialidad
- Coordina con el área administrativa la contratación o adquisición de bienes y servicios de manera oportuna para la atención de los programas bajo su responsabilidad
- Colabora con el proceso de Auditoría de Servicios de las OG's, ONG's u otro tipo de organizaciones regionales
- Para la ejecución de los programas se basará en las estructuras comunales existentes y favorecerá la creación de nuevas estructuras. Dirigirá sus estrategias a los actores de la sociedad identificados como Empresa (Pública o Privada), Instituciones, Gobiernos Locales, Organizaciones Comunitarias.

***PERFIL Y CUANTIFICACION***

***DE LOS***

***RECURSOS INSTITUCIONALES***

## **DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO REQUERIDO PARA LA REESTRUCTURACION**

Con la propuesta de reestructuración no se presentan modificaciones que impliquen un crecimiento en el presupuesto institucional , ya que se busca redistribuir todos los recursos conforme a las áreas definidas.

En relación con la partida Servicios Personales, es necesario aclarar que el disponible presupuestario es suficiente para cubrir las necesidades de plazas nuevas que se requieren para complementar el proceso, por cuanto el disponible de las plazas por movilidad forzosa y horizontal, será destinado para cubrir las plazas nuevas requeridas. Lo anterior, implica que para que se mantenga este "equilibrio", necesariamente se debe negociar los siguientes aspectos:

- Que el Ministerio de Hacienda, asuma el pago de las prestaciones legales para los funcionarios de movilidad forzosa y que la institución que reciba funcionarios de movilidad horizontal, asuma de inmediato el pago de los salarios, para que el IAFA no se vea afectado en la partida de servicios personales.

De tal forma, tomando como referencia la liquidación del presupuesto para el año 1996, por un monto de ¢ 543,792.987.13, la actual asignación presupuestaria, en términos porcentuales quedaría de la siguiente manera:

<b>IAFA Actual</b>					<b>Propuesta</b>	
<b>Programa</b>	<b>Subprograma</b>	<b>¢</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>Programa</b>	<b>%</b>
<b>1. Dirección Superior y Administración General</b>		<b>175,052.422.78</b>	<b>32.19</b>		<b>1. Dirección Superior</b>	<b>15.94</b>
	1. Dirección Superior	(55,994.494.15)		(31.99)	<b>2. Area de Apoyo</b>	<b>24.60</b>
	2. Administración General	(119,057.928.63)		(68.01)	<b>3. Area Técnica</b>	<b>59.46</b>
<b>2. Investigación</b>		<b>30,709.732.00</b>	<b>05.65</b>			
<b>3. Prevención</b>		<b>191,699.053.35</b>	<b>35.25</b>			
	1. Promoción y Educación para la salud	(139,442.029.90)		(72.74)		
	2. Capacitación y Docencia	(37,538.664.45)		(19.58)		
	3. Comunicación	(14,718.359.00)		(07.68)		
<b>4. Servicios Asistenciales</b>		<b>146,331.779.00</b>	<b>26.91</b>			
		<b>¢ 543,792.987.13</b>	<b>100 %</b>			<b>100 %</b>

La nueva distribución del presupuesto se presenta a continuación:

<u><b>DESTINO</b></u>	<b>Dirección Superior</b>	<u><b>ORIGEN</b></u>
1. Junta Directiva		Junta Directiva
2. Auditoría		Auditoría
3. Dirección General		Dirección General
4. Servicios Jurídicos		Asesoría Legal y Dirección General (Oficina de Programas Públicos y Privados y Oficina Control de la Publicidad)
5. Desarrollo Institucional		Oficina de Planificación y Departamento de Investigación
<b>Area de Apoyo</b>		
1. Servicios Administrativos		Departamento Administrativo Financiero
2. Comunicación		Departamento de Prevención (Oficina de Comunicación, Unidad de Biblioteca)
<b>Area Técnica</b>		
1. Organización Regional / Equipo Técnico		Departamento de Prevención, Departamento de Servicios Clínicos y Departamento de Rehabilitación

### ***DISTRIBUCION DEL PERSONAL REQUERIDO PARA LA REESTRUCTURACION***

Con la nueva estructura organizacional se definieron nuevos perfiles ocupacionales para el personal a fin de que se responsabilice por el cumplimiento de las actividades estratégicas del IAFA y en razón de los diferentes sistemas de procesos en los que participan.

Se presenta con esta propuesta una redistribución del personal en las nuevas áreas, que no implica crecimiento en el número de plazas, sino una disminución. Para 1996 se contaba con un total de 211 plazas, y el perfil que se plantea para la nueva organización es de 207.

Se pretende eliminar 14 plazas, movilizar horizontalmente 8 plazas y se solicitará para poder cumplir con los nuevos objetivos de la organización y su misión social, 20 puestos nuevos, como se observa en los cuadros que se presenta a continuación:

**DISTRIBUCION DE PUESTOS REQUERIDOS PARA LA REESTRUCTURACION**

<b>PERIODO</b>	<b>1996 SEPT.</b>	<b>A DICIEMBRE DE 1996</b>						<b>1997</b>
<b>Unidad o programa</b>	<b>Actual</b>	<b>Permanece</b>	<b>Se elimina</b>	<b>Recibe de otro programa</b>	<b>Traslada a otro programa</b>	<b>Traslado a otra institución</b>	<b>Nuevos</b>	<b>Perfil objetivo</b>
<b>NIVEL POLITICO Y DIRECCION GENERAL. 1</b>								
Profesionales	11	3	0	0	8	0	2	5
Técnicos Profesionales	1	1	0	0	0	0	0	1
Técnicos	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal de Oficina	5	3	0	0	2	0	0	3
Servicios Generales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	3	0	0	0	3	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
<b>Desarrollo Institucional. 2</b>								
Profesionales	0	0	0	9	0	0	0	9
Técnicos Profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicos	0	0	0	2	0	0	0	2
Personal de Oficina	0	0	0	3	0	0	0	3
Servicios Generales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Servicios Jurídicos. 3</b>								
Profesionales	0	0	0	6	0	0	1	7
Técnicos Profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnicos	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal de Oficina	0	0	0	1	0	0	0	1
Servicios Generales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

1. Incluye Auditoría, Dirección General, Oficina de Planificación, Oficina de Programas Públicos y Privados, Asesoría Legal y Oficina de Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas. 2. Integrada como nueva unidad ejecutora. 3. Integrada como nueva unidad ejecutora.

<b>PERIODO</b>	<b>1996 SEPT.</b>	<b>A DICIEMBRE DE 1996</b>						<b>1997</b>
<b>Unidad o programa</b>	<b>Actual</b>	<b>Permanece</b>	<b>Se elimina</b>	<b>Recibe de otro programa</b>	<b>Traslada a otro programa</b>	<b>Traslado a otra institución</b>	<b>Nuevos</b>	<b>Perfil objetivo</b>
<b>AREA DE APOYO</b>								
<b>Comunicación. 1</b>								
Profesionales	3	3	0	3	0	0	1	7
Técnicos Profesionales	1	0	0	1	1	0	0	1
Técnicos	2	1	0	1	1	0	0	2
Personal de Oficina	1	1	0	2	0	0	0	3
Servicios Generales	1	1	0	1	0	0	0	2
Otro	1	0	1	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
<b>Servicios Administrativos. 2</b>								
Profesionales	2	1	0	0	1	0	0	1
Técnicos Profesionales	3	3	0	0	0	0	0	3
Técnicos	2	1	0	0	1	0	0	1
Personal de Oficina	8	6	0	1	2	0	0	7
Servicios Generales	41	35	2	0	4	0	0	35
Otro	6	5	0	1	1	0	0	6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>62</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53</b>
<b>Desarrollo Informático. 3</b>								
Profesionales	0	0	0	0	0	0	1	1
Técnicos Profesionales	0	0	0	0	0	0	1	1
Técnicos	0	0	0	1	0	0	0	1
Personal de Oficina	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios Generales	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

1. Incluye la Oficina de Comunicación. Integrada como nueva unidad ejecutora.

2. Incluye todo el Departamento Administrativo financiero.

3. Integrada como nueva unidad ejecutora.

<b>PERIODO</b>	<b>1996 SEPT.</b>	<b>A DICIEMBRE DE 1996</b>						<b>1997</b>
<b>Unidad o programa</b>	<b>Actual</b>	<b>Permanece</b>	<b>Se elimina</b>	<b>Recibe de otro programa</b>	<b>Traslada a otro programa</b>	<b>Traslado a otra institución</b>	<b>Nuevos</b>	<b>Perfil objetivo</b>
<b>AREA TECNICA. 1</b>								
Profesionales	38	18	5	2	12	3	0	20
Técnicos Profesionales	4	2	0	0	2	0	0	2
Técnicos	5	2	0	0	3	0	0	2
Personal de Oficina	7	2	0	0	5	0	0	2
Servicios Generales	1	0	0	2	1	0	0	2
Otro	14	8	0	3	1	5	0	11
<b>SUBTOTAL</b>	<b>69</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
<b>Organización Regional. 2</b>								
Profesionales	7	5	0	1	2	0	12	18
Técnicos Profesionales	14	12	2	2	0	0	0	14
Técnicos	28	25	3	1	0	0	0	26
Personal de Oficina	2	0	1	3	1	0	5	8
Servicios Generales	0	0	0	2	0	0	0	2
Otro	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>138</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>210</b>

1. Incluye el Departamento de Servicios Clínicos, Prevención e Investigación. 2. Incluye la Sección de Promoción y Educación para la Salud.  
Existen 6 ascensos interinos y 3 plazas en tramite ante la Autoridad Presupuestaria. Información según Informe Autoridad Presupuestaria.

## **COSTO DE CONTRATACION DE PLAZAS NUEVAS**

<i>Cantidad</i>	<i>Puesto</i>	<i>Salario Mensual</i>	<i>Cargas Patronales 16.5%</i>	<i>Salario Anual</i>	<i>Cargas Patronales 16.5%</i>
1	<i>Analista de Sistemas de Informática 3</i>	197.032,50	32.510,36	2.561.422,50	422.634,71
1	<i>Profesional 2</i>	174.827,50	28.846,54	2.272.757,50	375.004,99
13	<i>Profesionales 1</i>	1.529.710,00	252.402,15	19.886.230,00	3.281.227,95
5	<i>Oficinista 2</i>	279.600,00	46.134,00	3.634.800,00	599.742,00
<b>20</b>	<b>TOTALES</b>	<b>2.181.170,00</b>	<b>359.893,05</b>	<b>28.355.210,00</b>	<b>4.678.609,65</b>

### **COSTO TOTAL PLANILLA IAFA INCLUYENDO PLAZAS NUEVAS**

<i>Total De Salarios Al Mes De Octubre De 1996</i>	<i>Salarios Dejadoss De Percibir Por Movilidad Forzosa</i>	<i>Salarios Por Plazas Nuevas</i>	<i>Total General Mensual Incluidas Plazas Nuevas</i>	<i>Total General Anual Incluidas Plazas Nuevas</i>
<b>23.263.179,20</b>	<b>1.699.293,70</b>	<b>2.181.170,00</b>	<b>23.745.055,50</b>	<b>284.940.666,00</b>

**La diferencia entre salarios de plazas actuales (incluidas las eliminadas por movilidad forzosa) y las propuestas como nuevas es de ¢ 481.876,30**

***REGLAMENTO GENERAL***

***DEL***

***INSTITUTO SOBRE ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA***

***Versión Adecuada a la Propuesta de Reestructuración***

*Por tanto,*

**DECRETAN:**

*El siguiente:*

**REGLAMENTO GENERAL DEL INSTITUTO SOBRE  
ALCOHOLISMO Y FARMACODEPENDENCIA**

**CAPITULO I**

***Disposiciones Generales***

*Artículo 1- El Instituto será un ente especializado que tendrá a su cargo el desarrollo, asesoramiento y promoción de acciones integrales relacionadas con el fenómeno droga, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la sociedad, además de la coordinación y aprobación de todos los programas públicos y privados orientados a los mismos fines, así como gestionar la suspensión de éstos programas, si incumple los lineamientos establecidos.*

*Artículo 2- Los objetivos del Instituto son:*

*Ejercer la rectoría técnica en lo relacionado con el fenómeno droga.*

*Elaborar las normas para la regulación del funcionamiento de los servicios vinculados a la prevención y tratamiento del consumo de drogas, y coordinar su aplicación con otras entidades públicas*

*Regular y controlar todo tipo de propaganda en relación con el consumo de bebidas alcohólicas que se publique por cualquier medio de comunicación social.*

*Orientar a la opinión pública en la comprensión del fenómeno, a fin de que se generen actitudes solidarias y de apoyo hacia los programas institucionales*

*Promover y ejecutar programas y acciones dirigidas a abordar el fenómeno droga con la participación de los diferentes actores sociales.*

*Establecer un sistema nacional de prevención integral del fenómeno droga, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida.*

*Promover, conformar y fortalecer estructuras comunales para que en conjunto con otros organismos de la sociedad civil, se diseñen y ejecuten acciones para abordar el fenómeno droga.*

*Promover y ejecutar un plan de educación, asistencia técnica y seguimiento, en prevención integral del fenómeno droga, dirigido a las comunidades e instituciones públicas y privadas.  
Promover, ejecutar y asesorar investigaciones que permitan generar conocimientos sobre el fenómeno droga, para orientar y adecuar los programas institucionales.*

*Promover e intercambiar información y experiencias científicas y programáticas de los diversos organismos locales, internacionales para mejorar el conocimiento del fenómeno droga.*

*Establecer un sistema institucional de evaluación, que permita la adecuación y mejoramiento de los programas*

*Utilizar de manera óptima los recursos técnicos, humanos y financieros y procurar recursos internacionales para la ejecución de los programas.*

*Desarrollar y ejecutar un sistema institucional de gestión humana que permita la capacitación continua para el desempeño idóneo de las funciones.*

*Ejecutar todas aquellas acciones que por ley le corresponden.*

*Artículo 3- Las funciones estratégicas del Instituto son:*

*1- El Análisis de la Situación Nacional para la definición de la estrategia de respuesta al fenómeno droga.*

*2- La Coordinación Interinstitucional e Intersectorial de las instancias que trabajan en la respuesta nacional al fenómeno droga.*

*3- La Regulación de servicios vinculados a la prevención y tratamiento del consumo de drogas.*

*4- Control de la Publicidad de Bebidas Alcohólicas.*

*5- La Capacitación y Asesoría técnica a organismos gubernamentales, no gubernamentales y de la comunidad dedicados a la respuesta al fenómeno droga.*

*6- La Prevención y Promoción de la Salud.*

*Artículo 4- El domicilio legal y la sede del Instituto, estarán ubicados en la ciudad de San José (San Pedro de Montes de Oca), pudiéndose establecer otros centros en cualquier lugar del país.*

*Artículo 5- El Instituto utilizará para sus actos y documentos un sello o emblema con el dibujo que representa a la familia unida con la leyenda de IAFA.*

*Artículo 6- La administración de los recursos se hará mediante las cuentas corrientes que estrictamente se consideren necesarias contemplando todas las normas de control interno y externo que rigen la materia y para su validez se requerirá la firma del Director General y la del Coordinador del Área de Apoyo.*

## **CAPITULO II**

### **De la Junta Directiva**

*Artículo 7- El instituto estará dirigido por una Junta Directiva integrada por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y cuatro vocales. Sus integrantes deberán tener un grado mínimo de profesional, con conocimientos del fenómeno droga. Estará conformada al menos por un profesional en el Campo de las Ciencias Jurídicas, de las Ciencias Sociales y un profesional con conocimientos sobre la Administración Pública.*

*La Junta Directiva dentro de su seno y mediante votación secreta, por mayoría absoluta, hará la designación de los cargos.*

*Artículo 8- Perderán la condición de miembros integrantes de la Junta Directiva, quienes se encuentren en cualquiera de los siguientes casos:*

*1.- Vencimiento del término de nombramiento.*

*2.- Incurrir en responsabilidad penal por delitos dolosos cuando exista sentencia judicial condenatoria firme.*

*En caso de existir acusación en trámite, únicamente procederá la suspensión en el cargo, siempre que mediare auto de procesamiento firme y en tanto ésta subsista o no recaiga sentencia firme.*

*3.- Incurrir en tres ausencias consecutivas injustificadas a sesiones de la Junta Directiva, sin justa causa.*

*4.- No poder asistir a sesiones de Junta Directiva durante seis meses consecutivos.*

*Artículo 9- Sesenta días antes de expirar el término para el cual haya sido electo cada uno de los miembros de la Junta Directiva, comunicará esa circunstancia al Ministerio de Salud a efecto de que se proceda a efectuar un nuevo nombramiento.*

*Artículo 10- Son deberes y atribuciones de la Junta Directiva:*

*1.- Elegir en la primera sesión de cada año un Presidente, un Secretario un Tesorero y cuatro Vocales. El Vocal primero sustituirá al Presidente en sus ausencias, en impedimentos y*

*excusas temporales y faltando ambos, la Junta designará un Presidente interino. A falta de Secretario se nombrará uno ad Hoc.*

*2- Nombrar y remover al Director General y al Auditor, siguiendo los procedimientos que establece la ley.*

*3- Determinar la política general del Instituto dentro de los campos de acción que le asignen las leyes y reglamentos.*

*4- Definir y formular las políticas que sirven para el desarrollo de los programas de la Institución.*

*5- Propiciar el desarrollo de mecanismos de articulación y coordinación intra e intersectorial.*

*6- Coadyuvar en el desarrollo y mejoramiento de la imagen institucional.*

*7- Conocer y aprobar los planes anuales de trabajo, presupuestos y sus modificaciones, así como vigilar su concordancia.*

*8- Aprobar la organización funcional de la Institución y sus modificaciones.*

*9- Aprobar los reglamentos internos de organización y funcionamiento.*

*10- Autorizar convenios con instituciones nacionales o extranjeras, que persigan fines similares a los del IAFA.*

*11- Velar por el efectivo cumplimiento de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, de la Política Nacional de Salud y del Plan Nacional de Prevención Integral (Plan Nacional Antidrogas, de acuerdo con la Ley) elaborado por el Consejo Nacional de Drogas y otros, en lo que respecta a este campo y de las leyes y reglamentos relativos a su función.*

*12- Conocer el Informe Anual de Labores de la Dirección General y de la Auditoría Interna.*

*13- Ejecutar cualquier acción relacionada que le sea encomendada en el plan institucional o planes específicos, previamente aprobados por la Junta Directiva.*

### ***De las Sesiones de la Junta Directiva***

*Artículo 11- La Junta Directiva sesionará ordinariamente una vez por semana y extraordinariamente cuando sea convocada por el Presidente o a solicitud del Director General, o de dos o más miembros de la Junta Directiva. Cuatro miembros de la Junta formarán quórum.*

*Artículo 12- Los acuerdos se tomarán por mayoría absoluta de los miembros asistentes. Si hubiere empate, el asunto será decidido con el voto de calidad del Presidente. Este procedimiento opera también cuando se trate de una votación secreta.*

*Artículo 13- La convocatoria para sesión extraordinaria cuando ésta no sea dispuesta por la Junta Directiva unánimemente, deberá hacerse por cualquier medio idóneo y deberá acompañarse copia del orden del día, salvo casos de urgencia.*

*Entre la comunicación y la sesión deberán mediar veinticuatro horas cuando menos. Tanto a las sesiones ordinarias como extraordinarias concurrirá el Director General con voz pero sin voto, excepto cuando un director solicite sesionar sin él.*

*Tanto los miembros de Junta Directiva como el Director General, tendrán derecho a hacer que se les consigne en el acta, las razones que hayan expuesto en apoyo a sus votos y opiniones en su caso.*

*Las actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva.*

*Artículo 14- El Presidente determinará el orden en que hayan de tratarse los asuntos y dirigirá los debates y votaciones. Los acuerdos que tome la Junta Directiva quedarán firmes al aprobarse el acta respectiva, sin embargo, serán firmes los acuerdos de nombramientos y los que determine la Junta Directiva, por mayoría absoluta.*

*Artículo 15- Para cada sesión el Presidente de la Junta de acuerdo con el Director General, preparará el orden del día el cual deberá hacerse del conocimiento de los miembros de la Junta Directiva por lo menos con veinticuatro horas de anticipación a la sesión respectiva.*

*Artículo 16- Cuando por alguna razón a la hora de discusión del acta se presente revisión de ella o de alguno de los acuerdos, se conocerá de dicho recurso una vez leída y antes de aprobarla.*

*Artículo 17- Los miembros de la Junta Directiva serán remunerados mediante dietas que devengarán por cada sesión a la que asistan, en el monto y número establecido para las instituciones autónomas.*

*Artículo 18- La inasistencia de los Miembros de la Junta Directiva a las sesiones, por cualquier motivo justificado o no, implicará la pérdida del pago de la dieta respectiva.*

*Artículo 19- Cuando se produjeran llegadas tardías superiores a treinta minutos, los Miembros de la Junta Directiva perderán el derecho a percibir la dieta. Igualmente, la perderá el Miembro de Junta Directiva que se ausente de la respectiva sesión sin autorización del Presidente.*

*Artículo 20- La Junta Directiva, por mayoría absoluta podrá disponer la realización de la votaciones en secreto.*

*Artículo 21- Se confeccionará el acta de cada sesión celebrada por la Junta Directiva, que se deberá entregar a cada Miembro de Junta Directiva por lo menos veinticuatro horas antes de la celebración de la sesión en que debe aprobarse.*

***Deberes y atribuciones del Presidente  
y los miembros de la Junta Directiva***

*Artículo 22- El Presidente de la Junta Directiva tendrá los siguientes deberes y atribuciones:*

*1- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la institución con facultades de apoderado generalísimo sin límite de suma.*

*2.- Presidir, abrir, dirigir, suspender y cerrar las sesiones.*

*3.- Velar en conjunto con los otros miembros de la Junta Directiva porque el instituto cumpla las leyes y reglamentos relativos a su función.*

*4.- Fijar directrices generales e impartir instrucciones en cuanto a los aspectos de forma de las labores de la Junta Directiva.*

*5.- Convocar a sesiones extraordinarias.*

*6.- Confeccionar el orden del día, teniendo en cuenta, en su caso, las peticiones de los demás miembros y las del Director General formuladas al menos con tres días de antelación.*

*7 - Resolver cualquier asunto en caso de empate, para cuyo caso tendrá voto de calidad.*

*8.- Velar por que la Dirección General ejecute los acuerdos tomados por la Junta Directiva.*

*9- Nombrar las Comisiones de Trabajo y cualesquiera otras funciones que la ley y el reglamento y acuerdos de Junta Directiva le confieran.*

*10- El Presidente de la Junta Directiva contará con la colaboración del Director General para llevar a cabo sus funciones.*

*Artículo 23- El Secretario de la Junta Directiva tendrá los siguientes deberes y atribuciones:*

*1.- Levantar las actas de las sesiones de la Junta Directiva.*

- 2.- *Comunicar las resoluciones de la Junta Directiva.*
- 3.- *Las demás que le asigne la ley y los reglamentos, y los que le confiera la Junta Directiva.*

*Artículo 24- Son deberes y atribuciones de los miembros de la Junta Directiva:*

- 1.- *Asistir a todas las sesiones.*
- 2.- *Cumplir con las funciones inherentes a su cargo.*
- 3.- *Solicitar por medio de la Dirección General, a cualquier Area del Instituto, la información que considere necesaria para el mejoramiento y resolución de los asuntos.*
- 4.- *Solicitar cuando sea del caso, antes de que sea aprobada el acta, revisión de un acuerdo, cuando proceda.*
- 5.- *Cualesquiera otras compatibles con su condición de miembro de la Junta Directiva.*

*Artículo 25- Están inhibidos de participar como oferentes en las contrataciones administrativas que promueva el IAFA, en forma directa o indirecta, los miembros de la Junta Directiva, el Director General o cualquier otro funcionario con injerencia o poder de decisión en cualquier etapa del procedimiento. Esta prohibición se hace extensiva a los parientes de estos funcionarios hasta el segundo grado de consanguinidad y afinidad.*

### **CAPITULO III**

#### ***De la Dirección General***

*Artículo 26- La Dirección Técnica y Administrativa del Instituto estará a cargo de un Director General de nombramiento de la Junta Directiva, mediante votación por mayoría absoluta del total de los miembros.*

*Artículo 27- El Director General deberá ser ciudadano costarricense, profesional con grado mínimo de licenciatura en cualquier disciplina de las Ciencias Sociales y/o de la Salud y con experiencia y amplio conocimiento sobre el manejo del fenómeno droga. Deberá tener conocimientos y experiencia en el área de la Administración y preferiblemente deberá tener dominio del idioma inglés.*

*Artículo 28 La Dirección General es el órgano ejecutor de la Dirección Superior, y en consecuencia le corresponde planificar, organizar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar todas las acciones relacionadas con el Instituto.*

*Artículo 29- La Dirección General es el órgano de comunicación obligada entre la Junta Directiva y el personal del IAFA.*

*Artículo 30 Las funciones del Director General serán:*

*1.- Nombramiento y remoción de los coordinadores del área del instituto, en manos del Director General y que se haga de acuerdo con los procedimientos de selección y reclutamiento que establece la ley, salvo las excepciones hechas en este reglamento.*

*2.- Tendrá la responsabilidad técnica y gerencial de todas las actividades institucionales que son competencia del IAFA.*

*3.- Establecer, en coordinación con Desarrollo Institucional, las prioridades del IAFA, para el fortalecimiento de sus políticas institucionales.*

*4.- Procurar el mejoramiento y desarrollo de la imagen institucional.*

*5.- Promover en coordinación con los responsables de las áreas técnicas y de apoyo la ejecución del plan institucional tanto a nivel estratégico como operativo y velar por su acertado cumplimiento.*

*6.- Comunicar los acuerdos de la Junta Directiva a las instancias correspondientes y velar por su efectivo cumplimiento.*

*7.- Ser responsable de la aplicación de la normativa legal, técnica y operativa.*

*8.- Velar por el cumplimiento de la normativa para el funcionamiento de programas públicos y privados orientados a los mismos fines, respaldados por la Institución.*

9.- *Velar por el cumplimiento de la reglamentación que controla todo tipo de propaganda en relación con el consumo de bebidas alcohólicas y cualquier otro que se asigne la Ley.*

10.- *Presentar a la Junta Directiva el Plan Anual de Trabajo, el Informe Anual de Labores y el presupuesto del IAFA para su aprobación, así como sus modificaciones.*

11.- *Autorizar todo movimiento del personal técnico y administrativo de la Institución.*

12.- *Desarrollar los mecanismos que permitan un adecuado cumplimiento de las disposiciones y políticas institucionales y nacionales.*

13.- *Concertar con actores sociales externos, para obtener el respaldo y el cumplimiento de las demandas de la población y las metas institucionales.*

## **CAPITULO IV**

### ***De la Auditoría Interna***

*Artículo 31 El nombramiento del Auditor Interno lo hará la Junta Directiva, según la normativa vigente, de la cual dependerá y ante la que responderá directamente por su gestión.*

*Artículo 32- Acogiendo los lineamientos generales emitidos por la Contraloría General de la República, la Auditoría Interna, se regirá por lo establecido en el Reglamento Interno de Auditoría.*

*Artículo 33- Le corresponde al Auditor, entre otras funciones, fiscalizar las operaciones económicas, administrativas, operativas o de cualquier otra naturaleza, mediante la evaluación sistemática de la estructura de control interno implementada por la administración, para lo cual revisará los sistemas, procedimientos, registros, así como el manejo de los fondos y bienes del Instituto.*

## **CAPITULO V**

### ***De la Estructura y Areas Organizativas del Instituto***

*Artículo 34- La estructura organizativa del Instituto estará compuesta por la Dirección Superior, el Area Técnica y el Area de Apoyo Institucional.*

*Artículo 35- Cada una de las Areas del Instituto tendrá un coordinador que será responsable ante el Director General, quien a su vez responderá ante la Junta Directiva por la buena marcha de la Institución.*

### ***De la Dirección Superior***

*Artículo 36- La Dirección Superior del Instituto estará compuesta por la Junta Directiva, la Auditoría, la Dirección General, de la cual dependerán las unidades de Asuntos Jurídicos y de Desarrollo Institucional.*

*Artículo 37- El responsable de la Unidad de Asuntos Jurídicos deberá ser Licenciado en Derecho, debidamente incorporado al Colegio Profesional correspondiente, con vasta experiencia en trámites judiciales, Derecho Laboral y Administrativo. Deberá asistir a la Junta Directiva para asesorarla en lo que corresponda cuando así se le solicite.*

*Artículo 38- Son responsabilidades de la Unidad de Asuntos Jurídicos las siguientes:*

*1.- Dar Asesoría Jurídica a las diferentes áreas de la Institución y evaluar de manera oportuna consultas internas y externas en cuanto a la aplicación e interpretación de reglamentos, leyes y actividades conexas de la legislación nacional relacionadas con el fenómeno droga.*

*2.- Atender oportunamente toda acción legal que afecte los intereses del Instituto.*

*3.- Velar porque los estudios técnicos de acreditación o desacreditación de los programas de organismos públicos o privados dedicados al fenómeno droga con el fin de que cumplan con la normativa respectiva.*

*4.- Coordinar las acciones necesarias con el Area Técnica, para el estudio y seguimiento de las solicitudes de acreditación de Programas de Organismos Públicos y Privados en lo que le corresponde al instituto, y dictar las resoluciones de primera instancia en dichos procedimientos.*

*5.- Informar a las áreas que corresponde, sobre las modificaciones a las leyes, reglamentos u otras normas que se encuentren en discusión y que tenga relación con el quehacer institucional, sí como comunicar aquellos que han sido formalmente aprobados.*

*6.- Coordinar las acciones de control de la publicidad o propaganda de bebidas alcohólicas por ley y dictar las resoluciones de primera instancia respectivas en esa materia.*

*Artículo 39- El responsable de la Unidad de Desarrollo Institucional deberá ser Licenciado en Ciencias Sociales, preferiblemente con una Maestría en Administración Pública , Planificación o Desarrollo, debidamente incorporado al colegio profesional correspondiente.*

*Artículo 40- Son responsabilidades de la Unidad de Desarrollo Institucional las siguientes:*

- 1.- Proveer en coordinación con la Dirección General, los insumos necesarios a la Junta Directiva para la elaboración de las Políticas y del Plan Institucional.*
- 2.- Desarrollar en coordinación con la Dirección General las Directrices Institucionales.*
- 3.- Desarrollar un Sistema de Planificación que permita asesorar y capacitar en el diseño de Planes y Proyectos a las área de trabajo, para conformar el Plan Institucional tanto estratégico como operativo.*
- 4.- Velar por el cumplimiento de los Planes Anuales de Trabajo.*
- 5. Definir en coordinación con la Dirección General y las áreas de la institución, las políticas, estrategias y prioridades relacionadas con el fenómeno droga, así como la utilización estratégica de los recursos para el desarrollo de esos proyectos.*
- 6.- Diseñar y ejecutar un Sistema Institucional de Evaluación, para apoyar la toma de decisiones respecto al mejoramiento, corrección o permanencia de las acciones en los programas.*
- 7.- Ejecutar y coordinar estudios e investigaciones sobre el fenómeno droga, de acuerdo a las prioridades institucionales.*
- 8.- Asesorar y brindar apoyo a las instancias del Instituto, que requieran formular proyectos e incorporarlos a los planes institucionales.*

## **CAPITULO VI**

### **Del Area de Apoyo**

*Artículo 41- El Area de Apoyo estará dirigida por un coordinador quien tendrá bajo su responsabilidad las unidades de Servicios Administrativos y comunicación.*

*Artículo 42- El Coordinador del Area de Apoyo Institucional deberá poseer Licenciatura en Ciencias Económicas y/o Administrativas, preferiblemente con experiencia en el campo de la Comunicación Colectiva, debidamente incorporado al Colegio Profesional respectivo.*

*Artículo 43- Son responsabilidades del Area de Apoyo las siguientes:*

- 1. Dirigir, ejecutar y evaluar las actividades de apoyo administrativo de la Institución, observando las normas legales y de control interno aplicables en sus funciones.*
- 2. Coordinar todas las actividades relacionada con la gestión humana institucional; que garanticen un adecuado manejo de este recurso.*
- 3. Realizar el control presupuestario y contable, según la legislación vigente y la normativa interna, tomar inventarios periódicos de todos los bienes existentes en la Institución y enviar oportunamente la información financiera que requiera las diferentes instancias, velará por el uso eficiente de los bienes en coordinación con los responsables de las unidades respectivas.*
- 4. Planificar y contratar la adquisición y suministro de bienes y servicios de optima calidad para la Institución, conforme, las leyes, reglamentos internos y normas generales de aplicación.*
- 5 Velar por el cumplimiento oportuno y eficaz de los servicios de seguridad y vigilancia, mantenimiento en general, aseo y transportes.*
- 6. Dirigir, ejecutar y evaluar el programa de Comunicación Institucional.*
- 7. Desarrollar programas y sistemas de información automatizados que faciliten las actividades de la Institución.*

## **CAPITULO VII**

### **Del Area Técnica**

*Artículo 44- El coordinador del Area Técnica deberá poseer una Licenciatura en Ciencias Sociales o de la Salud, preferiblemente con una Maestría en esos campos y debidamente incorporado al colegio profesional correspondiente.*

*Artículo 45- Son responsabilidades del Area Técnica las siguientes:*

*1. Promover, dirigir y fortalecer una red colaborativa de servicios, para atención local de la población mediante la investigación, prevención, tratamiento, capacitación, asesoramiento y seguimiento de los diferentes programas por medio de organizaciones regionales que sirvan de enlace entre el IAFA y la comunidad nacional. Participar en el establecimiento de un plan institucional integrado que responda a las demandas nacionales respecto al fenómeno droga.*

*2.- Desarrollar los criterios técnicos de apoyo a las acciones institucionales, en la ejecución de proyectos de acuerdo al Plan Institucional.*

*3.- Operativizar en la comunidad las normas, políticas y directrices sobre la atención del fenómeno droga, por medio de los programas que se definen en el Plan Institucional.*

*4.- Elaborar proyectos regionales dirigidos a la población en riesgo y de escasos recursos, para el abordaje del fenómeno droga.*

*5- Propiciar en las instituciones públicas y privadas, programas o acciones que promueven la capacitación, asesoría y seguimiento en el campo de la prevención integral del fenómeno droga.*

*Artículo 46- Rige a partir de su publicación.*