

**DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL PROYECTO
FACTORES PROTECTORES Y DE RIESGO PARA EL
CONSUMO DE DROGA ENTRE ADOLESCENTE DE
LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

MARLEN MADDY GARCIA THERAN

**Trabajo de Grado presentado como requisito
parcial para optar el título de
Especialista en Gerencia Social**

**Consultor: MANUEL CABRERA BERMUDEZ
Sociólogo Magister en
Proyectos de Desarrollo Social**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSTGRADOS Y EDUCACION CONTINUA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL**

BARRANQUILLA

1995

0027

DEDICATORIA

A MANUEL MEDINA PAREJA

Mi asesor

Mi compañero

Mi amigo

Mi maestro

Mi amor

Quien apoya y orienta
acertadamente en cada
momento

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Agosto de 1995

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	1
1. OBJETIVO E IDENTIFICACION DEL PROYECTO "FACTORES PROTECTORES Y DE RIESGO PARA EL CONSUMO DE LA DROGA ENTRE ADOLESCENTES EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA	2
1.1 ALCANCE	4
1.2 METODOLOGIA Y LIMITACIONES	7
1.3 ESTUDIO DE MERCADO	12
1.4 PLANTEAMIENTO TECNICO	16
1.5 ESTUDIO ECONOMICA Y FINANCIERO	17
1.6 ORGANIZACION PREVISTA EN EL MANEJO DE OPERACIONES	19
1.7 APORTES AL DESARROLLO DEL PAIS	21
2. ANALISIS DE VIABILIDAD DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EJECUCION	23
2.1 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS	23
2.2 IDENTIFICACION DE ACTORES	24
2.3 IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE INTERES	30
2.4 IDENTIFICACION DEL ESCENARIO	30
3. DISEÑO DE LAS BASES DEL MODELO DE EJECUCION	34
3.1 MARCO TEORICO DEL MODELO ADMINISTRATIVO	34
3.2 DEFINICION DE LOS SUPUESTOS METODOLOGICOS	37

	Pág	
3.3	DEFINICION DE LAS POLITICAS DE EJECUCION	38
3.4	CURSO BASICO DE ACCION	39
3.5	ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD	42
3.5.1	Matriz de asignación de responsabilidades	42
3.6	SELECCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	45
4.	DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EJECUCION	47
4.1	PRESUPUESTO DE GASTOS	47
4.2	PLANIFICACION FINANCIERA	50
4.2.1	Presupuesto de gastos	50
4.3	LA PLANIFICACION ORGANIZATIVA	58
4.3.1	Base legal	58
4.3.2	Estructura de la organización	59
4.3.3	Funciones departamentales	61
4.3.3.1	Departamento de desarrollo comunitario	61
4.3.3.2	Departamento administrativo	61
4.3.4	Cargos gerenciales	62
4.4	ESTILO DE GERENCIA	66
4.5	SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL	67
4.5.1	Cuadro de parámetros	69
4.5.2	VARIABLES DE CONTROL	71
4.5.3	Flujograma del sistema	72
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76
	ANEXOS	80

LISTA DE TABLAS

	Pág
TABLA 1. Matriz de identificación de actores en la fase de ejecución	27
TABLA 2. Matriz de identificación de actores en la fase de operación	29
TABLA 3. Curso básico de acción	41
TABLA 4. Matriz de asignación de responsabilidad proyecto factores protectores y de riesgo para el consumo de la droga entre adolescentes de la ciudad de Barranquilla	44
TABLA 5. Proyección general de gastos (anual) seccional - Barranquilla (cifras en dolares)	51
TABLA 6. Proyección general de gastos (trimestral (cifras en dolares) año 1	54
TABLA 7. Proyección general de gastos (mensual) (cifras en dólares) año 1	55
TABLA 8. Proyección general de gastos (mensual) (cifras en dólares) año 2	56
TABLA 9. Proyección general de gastos (mensual) (cifras en dólares) año 3	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág
FIGURA 1. Organigrama	20
FIGURA 2. Estructura analítica del modelo administrativo para la ejecución del proyecto	49
FIGURA 3. Organización	60
FIGURA 4. Proceso control	70
FIGURA 5. Fuerzas externas	73

INTRODUCCION

El proyecto "Factores protectores y de riesgo para el consumo de la droga entre adolescentes de la ciudad de Barranquilla", exige para su ejecución la puesta en marcha de un modelo administrativo acorde con los objetivos planteados en su formulación.

El modelo inicialmente describe, analiza y define el alcance, la metodología suministrada, seguidamente realiza una síntesis de los elementos más importantes del proyecto su naturaleza, estudios o mercado, técnico, financiero, económico y organización prevista para el manejo de las operaciones, una reflexión sobre el análisis de la viabilidad, sus procedimientos y orientaciones. Las bases del modelo administrativo para la ejecución del proyecto que sirven de pautas para formular los planes y su desarrollo, llevado a cabo mediante el uso de las técnicas de planificación aplicadas a las áreas operativas, financiera y organizativa.

Por último se concluye con un conjunto de propuestas y recomendaciones que visualizan el proceso de analizar la viabilidad y con el diseño del modelo administrativo.

**1. OBJETIVO E IDENTIFICACION DEL PROYECTO "FACTORES
PROTECTORES Y DE RIESGO PARA EL CONSUMO DE LA
DROGA ENTRE ADOLESCENTES EN LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA**

El proyecto en mención es una ampliación de anteriores investigaciones acerca de la etiología y las consecuencias de el consumo de la droga por adolescentes en variedad de poblaciones en los EE.UU (con énfasis en poblaciones blancas, portorriqueñas y afroamericanos en New York). El proyecto investigativo que se realiza en Colombia en las ciudades Bogotá, Medellín y Barranquilla, es una tentativa para aumentar y ampliar la investigación que le dió origen. A propósito se expresa la Dra. Judit Brook en los siguientes términos: "este estudio de la juventud colombiana es una tentativa para aumentar y ampliar nuestras investigaciones anteriores sobre la droga de la siguiente manera:

1) Fijando la atención de los jóvenes colombianos (las investigaciones previas incluían la juventud de EE.UU con énfasis en poblaciones blancas, portorriqueñas y

afroamericanas en secciones centrales de la ciudad de New York con la finalidad de determinar si los factores protectores o de riesgo en el uso de la droga, son similares o diferentes en poblaciones y culturas variadas, particularmente en aquellas con mayor riesgo de uso.

2) Explorando las causas determinantes del abuso de la droga sus interrelaciones y demás problemas de comportamiento. La segunda meta adquiere mayor importancia dado el incremento del SIDA en diferentes poblaciones y el hecho de que dos de los problemas de comportamiento (uso de la droga y precocidad sexual son los factores más contribuyentes en la propagación de la enfermedad".¹

Los datos longitudinales que se proponen en los modelos instrumentales conducen a un ordenamiento cronológico de las variables. Se han hecho dos grandes agrupamientos de la población objeto de estudio la muestra T₁ equivalente a la población de 12-16 años de edad y la muestra T₂ de 16-19 años, en ambos casos se estudiarán la incidencia de la familia, relaciones psicoafectivas, la violencia, elementos culturales, conductas sexuales que dentro de

¹. BROOK, Judith Suzanne. Principal investigador "Proyecto factores protectores y de riesgo para el consumo de la droga entre adolescentes colombianos": Washington. EE.UU., 1994. p. 40.

los factores de riesgo propician el consumo. De la misma forma se estudiarán los factores que interrelacionan a T_1 y T_2 para potenciar el consumo. Para evitar que se pierdan elementos de la información, en razón de la movilidad que sufre la muestra al realizarse dos grandes variables cronológicas se mantiene continuidad en la información de T_1 y T_2

1.1 ALCANCE

Durante las 2 últimas décadas, la producción comercialización y consumo de droga, ha crecido geométricamente, superando con creces toda suerte de estadísticas y prospección; lo más sorprendente y al tiempo alarmante para la sociedad mundial, estriba en la rapidez como se ha extendido el flagelo de la droga sobre la sociedad contemporánea sin excluir ningún país. El consumo de la droga no ha tenido límite en cuanto a las fronteras que precisan las diferentes clases o estatus sociales, tampoco ha sucedido dicha diferenciación en relación a las edades de la población mundial, es así como los jóvenes y adolescentes han aumentado la franja de los consumidores. Atendiendo la última correlación del consumo con los comportamientos delictivos, la propagación de enfermedades y el fenómeno de la violencia, resulta obvio que la comunidad internacional desee fervientemente hacer un frente común para erradicar

la producción, la comercialización y el consumo de la droga. Nuestro país se encuentra en la esfera de los productores y consumidores de droga; esta situación y el marco internacional descrito ha preocupado enormemente los 5 últimos gobiernos, al punto que en sus diversos programas ha estado incluido el desarrollo de políticas antidrogas.

En el gobierno del presidente Cesar Gaviria se hicieron notables esfuerzos, lo cual fue corroborado ante las Naciones Unidas por el propio presidente y por la entonces canciller Noemí Sanín de Rubio, quien manifestó ante la comunidad internacional lo siguiente: "El gobierno colombiano busca por diferentes medios, erradicar este fenómeno de su territorio, aunque desde la perspectiva de la política internacional se entiende plenamente que son de naturaleza multinacional y tienen profundas raíces más allá de nuestras fronteras".² Concomitante al esfuerzo colombiano también los últimos gobiernos de los Estados Unidos de Norteamérica han hecho lo propio destacándose la participación del gobierno federal y de muchas instituciones no gubernativas.

La feliz ocasión de coincidencias que hemos presentado,

². DE RUBIO SANIN, Noemí. Actuar en el mundo. Santafé de Bogotá, publicaciones culturales 1994 VGI República de Colombia. Ministerio de Relaciones Exteriores.

destacó una importante investigación en los Estados Unidos, dirigida por el National Institute and Druge Abuse (Instituto Nacional contra el Abuso de la Droga) que únicamente, incluía la juventud de este país con énfasis en poblaciones blancas portorriqueñas y afroamericanas de sectores central y urbanos; con la finalidad de determinar si los factores protectores o de riesgo en el uso de la droga son similares o diferentes en poblaciones y culturas variadas; fundamentado en el anterior estudio, el National Institute and Druge Abuse, Mount Sinat School of Medicine of the City University of New York (Escuela de Medicina Monte Sinai dela Universidad de New York), y la Asociación Colombiana para la Salud en asocio con la Escuela Colombiana de Medicina vienen ejecutando un proyecto de investigación con el propósito de alcanzar un diagnóstico lo suficientemente amplio que permita la implementación de programas de prevención ante el consumo, la violencia y la propagación de enfermedades como el Sida senominado "factores protectores y de riesgo para consumo de droga entre adolescentes colombianos" investigación que será ejecutada en las ciudades Bogotá, Medellín y Barranquilla.

Acorde a lo anteriormente planteado, se ha diseñado un modelo administrativo para la ejecución de dicho proyecto en la ciudad de Barranquilla.

1.2 METODOLOGIA Y LIMITACIONES

El marco metodológico utilizado en la elaboración del análisis fue diseñado por el Instituto de Post-grado de la Universidad Simón Bolívar. En primer lugar se hizo un resumen del proyecto realizado en EE.UU extrayendo todos los aspectos válidos y aplicables con el respectivo beneficio de inventario, ante la realidad que ofrecen las condiciones de riesgo y consumo en nuestro país. Ha sido notorio el aporte de la investigación primigenia como también la experiencia de los profesionales representados en la Asociación Colombiana para la Salud y la Escuela Colombiana de Medicina quienes han aportado sus respectivas investigaciones sobre todo en relación directa con nuestra propia realidad. Surge entonces la necesidad de establecer la viabilidad del proyecto identificando su realidad fenomenológica respecto a los actores y su grado de incidencia y participación en la ciudad de Barranquilla; especialmente aquellos cuyo rol encuadra como promotores, aliados u oponentes, frente a lo cual analizamos después de realizar la matriz correspondiente (1.2) la inexistencia del último y la amplitud de los primeros. De otra parte la consistencia que ofrecen los propósitos, objetivos y fines del proyecto con su implementación en las fases de ejecución y operación. Cabe anotar que en estas últimas etapas los actores involucrados requeridos. El inmediato marco de

referencia sugerido, ha tenido continuidad metodológica mediante la elaboración de conceptos organización y estructuras, inclusive los propios recursos que sirvan de fundamento para el diseño del modelo administrativo sugerido:

1- **Concepto administrativo:** Diseñar el modelo administrativo de una investigación y particularmente la referenciada, parte de lo que Jimenez Castro Weiburg nos ha señalado a propósito de la planeación económica y social, de la siguiente manera:

"El inventario de recursos y necesidades y la determinación de los programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país"³. Resulta comprensible que el proyecto guarda una íntima relación con factores macroeconómicos como podrían ser la sustitución de los cultivos de amapola, marihuana y coca; igualmente se hace presente el capital social humano que se incorporaría en dicha sustitución, desde este punto de vista el concepto administrativo tiene origen en definiciones de planeación económica y social ante la realidad nacional. Por lo tanto a pesar de tratarse de la administración de un alcance local,

³. JIMENEZ CASTRO, Wieburg. "Planeación operativa o caos nacional ESAPAC, serie Ciencia de la Administración, 1915. p. 238.

conceptualmente daremos aplicación a los principios básicos que toda administración debe tener, como son: racionalidad, previsión, universalidad, unidad y continuidad. Consecuente con lo anterior debemos lograr una planeación administrativa tendiente a crear la infraestructura administrativa necesaria del proyecto de investigación. La planeación será un proceso permanente estableciendo objetivos administrativos alcanzables durante los tres años. Esto se hará mediante la efectivización de las políticas y programas diseñados desde la dirección general.

De otra parte se hace imperativo la utilización eficiente de los recursos administrativos existentes, los cuales hemos procesado a través de dos puntos; diagnóstico y pronóstico sobre la realidad social y el potencial humano comprometidos en el proyecto. El modelo diseñado presenta una línea vertical de liderazgo y jefatura investigativa lo cual parte desde el investigador principal en EE.UU quien orienta y supervisa el Staff de investigadores en Colombia, conformado en las ciudades Bogotá, Medellín y Barranquilla, siendo la primera quien concentra la dirección nacional del proyecto, pero a su vez en cada ciudad existe un director.

2- Seguimiento Administrativo del proyecto: La orientación internacional y nacional del proyecto

contempla en sus documentos originales⁴ el control de calidad de la investigación, fundamentándose en la capacitación del personal, la correcta aplicación de las encuestas y la veracidad de los datos colectados. En consideración a anterior directriz, el diseño de seguimiento administrativo reconoce que los "objetivos y metas del proyecto dependen en gran medida de la calidad del seguimiento que se le haga a los aspectos determinantes del mismo; tales como cronograma de actividades, recursos financieros, personal, inventarios físicos y gestión del proyecto en su conjunto".⁵

Los gastos ordinarios estarán representados en los siguientes rubros: salarios y estímulos económicos a la población encuestada, finalmente contará con los items de servicios, correspondencia, transporte. En síntesis, el seguimiento presupuestal deberá producir el ajuste gradual de sus estándares de costo en la medida en que se ejecuten y materializan las actividades operativas, teniendo como meta la relación ingreso costo de manera suficiente.

4. STATEMENTE OF WORK. Pág. 7. Drug use and problem Behaviors in Miority Youth time 1 date colletion. Mayo 30 de 1995.

5. BAGUERO, Victor; QUINTERO, Manuel. Programa de gerencia social. Publicaciones IFL Instituto FES de liderazgo. Cali-Colombia, 1991. p. 9-106.

3- El seguimiento del recurso humano: En otro acápite se hace referencia al control de calidad como un aspecto íntimamente ligado a la eficiencia del potencial humano proponiéndose para alcanzarlo, 3 metas fundamentales:

- Capacitación
- Colección correcta de datos
- Veracidad de la información

En este sentido la intervención del director del proyecto se hará oportuna para que no se propicien desmotivaciones, descensos y parálisis en el trabajo individual y en equipo. En tal dirección, se hará un esfuerzo motivacional permanente, además verificación de la concreción en las actividades o el descubrimiento oportuno de los errores para producir su corrección inmediata.

El control de inventario en el proyecto tiene 2 propósitos:

1- Impedir la disminución o parálisis por falta de recursos, en este sentido habrá seguimiento diario, mensual, trimestral y semestral de todos los recursos, con el propósito de hacer oportunamente los suministros requeridos.

2- Evitar la pérdida, subutilización o destrucción de materiales.

1.3 ESTUDIO DE MERCADO

El abuso de las drogas ha sido preocupación de muchos gobiernos y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

La adolescencia y la juventud han sido las etapas que tradicionalmente se han señalado como en las que más se abusa de las drogas, pero en la actualidad se observa un incremento de su utilización en personas con edades anteriores a la adolescencia y posteriores a la juventud.

Al revisar algunas tendencias cuantitativas se encuentran que Morales, Bedoya y colaboradores^e

Comunicaron una tasa de 383/1.000 para consumo total de psicoactivos en estudiantes de educación media que en el mes de septiembre de 1978 causaban de 1 a 6 de bachillerato en los colegios de Barranquilla. Esta tasa resultó menor que la encontrada en Medellín en el año 1972, en una población similar, la cual fue 433/1000 y mucho más baja que en Bucaramanga, cuya prevalencia fue de 652/1000 e igualmente más baja que la encontrada en

^e. MORALES, BEDOYA y colaboradores. Prevalencia en farmacodependencia entre escolares de secundaria. Ministerio de Salud. Col. 1976.

Bogotá, en el mismo año la cual fue de 408/1000.

Posteriormente, en el año 1984, un estudio realizado por estudiantes de VI semestre del programa de medicina de la Universidad del Norte, determinó el consumo de psicoactivos en la población adolescentes en colegios oficiales y privados de Barranquilla determinándola en 123/1000⁷

El alto consumo para psicoactivos diferentes al alcohol, en estos estudios fue informado para Bucaramanga en 39/1000 a la tasa más baja y por Bogotá y Barranquilla en todas de 42,5/1000 y 50/1000 respectivamente. La importancia de lo anterior radica en que el grupo poblacional incluido en este parámetro tiene una alta probabilidad de presentar los signos y síntomas característicos de la enfermedad denominada fármaco-dependencia, que incluyen lesiones orgánicas alteraciones psíquicas que pueden dejar secuelas de difícil rehabilitación y producen una incapacidad prolongada y a veces permanente.

En relación con la utilización de estas sustancias en los diferentes grupos de edad se encontró que en Barranquilla

7. AZCINIEGAST, Beltrán N. y Cols. Prevalencia de fármaco dependencia en estudiantes de 6 año de bachillerato de colegios oficiales y privados. II Sem, 1984. Salud Uninorte Vols. 445. Pág. 53-61. Barranquilla-Colombia.

y Bucaramanga existía un comportamiento similar: Un ascenso rápido a partir un grupo de 10 a 14 años, concentrándose el más alto consumo en 20 a 24 años, para luego descender de los 25 años. Bogotá mostró ya en el año 1974, un consumo más elevado en relación con las otras ciudades en el grupo comprendido entre 10 a 14 años, que aumenta luego progresivamente con la edad.

Las anteriores características nos dan una visión general de la situación biopsicosocial de la población joven, ameritando un estudio correlacional de variables conducentes a el diagnóstico y la toma de decisiones en materia de prevención; para ello se llevará a cabo el estudio, en 3 ciudades; Barranquilla, Bogotá y Medellín, en cada ciudad se obtendrá mediante censo, una muestra aleatoria estratificada, siendo los estratos; los grados de riesgo, derivados de conceptos relativos al uso de la droga. Las selecciones o muestras, se hacen con mayor énfasis en los grupos de alto riesgo (50%) pero asegurando la variabilidad de consumo, mediante el muestreo o selección de los grupos en niveles medios y bajos (50%). Esta táctica garantizará el muestreo adecuado, en cuanto al uso de la droga en las áreas de alto riesgo. La población total de 2966; Bogotá 1900, Medellín 566, Barranquilla 500, lo cual coincide suficientes comparaciones estadísticas, se hará en barrios, sectores, hogares, individuos; preservando a la

vez los procedimientos aleatorios de cada etapa para garantizar la representatividad. Un logro exitoso del estudio propuesto, radica en la capacidad de localizar y hacer nuevo contacto con una gran proporción (por lo menos 85%) de la muestra de T_1 .

Se prevee que la colección de datos se tomará tres años en el primer año se hará la revisión de literatura, muestreo y rastreo; desarrollo de entrevistas en adolescentes y padres; uso de grupo de enfoque; entrevistas pre-piloto y mayor desarrollo de instrumentos antes de la prueba; comenzar recolección de datos utilizando entrevistas de padres e hijos; análisis preliminar y descripción de datos T_1 .

En el 2 año rastreo continuar coleccionando datos de padres e hijos; código y datos limpios; establecer escalas y confiabilidad; análisis de factores de escalas de adolescentes y padres; análisis continuado y descripción de datos en T_1 .

En el año 3: Se coleccionarán datos de padres e hijos en T_2 ; código y datos limpios, análisis preliminar de datos T_2 ; comenzar a preparar documentos sobre la muestra usando datos de T_1 y T_2 : Sobre la interrelación e interacción de contexto y variables culturales colombianas, factores interpersonales e intrapersonales

relativos al cambio en el uso de la droga y otros problemas de comportamiento (precozidad sexual y delincuencia) y interrelación de componentes de los problemas de comportamiento; uso de drogas, delincuencia y precozidad sexual, preparar documento acerca de los factores de riesgo comunes y no comunes asociados con cada uno de los componentes de problemas de comportamiento y sobre conductas relacionadas con SIDA.

1.4 PLANTEAMIENTO TECNICO

Es un proyecto de gran cobertura; se trabaja en equipos por cada una de las ciudades, las cuales tienen poblaciones con características propias.

Para Barranquilla como para el resto de ciudades se emplearán 3 años a través de las cuales se llevará a cabo el proceso descrito en el estudio de mercado.

La estructura organizacional está planteada de la siguiente manera:

El director científico de la investigación centralizado en EE.UU quien orientará todo el proceso de estudio con un equipo asesor interdisciplinario y el director administrativo, el cual establece las directrices para el manejo financiero y la asignación del personal que

llevará a cabo el estudio en Colombia; para lo cual se cuenta con un director general que se encargará de orientar y supervisar las ciudades Bogotá, Medellín, Barranquilla en las que a su vez habrá un director responsable de la ejecución eficaz del estudio, para ello cuenta con una secretaria, coordinación comunitaria, y coordinación financiera.

1.5 ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

Teniendo en cuenta la magnitud del proyecto, se ha elaborado un estudio de gastos, el cual arroja la necesidad de una inversión de US\$ 80.793 lo cual será un aporte de el Mount Sinat School of Medicine of the City University of New York, mediante partidas trimestrales. De acuerdo a lo anterior el presupuesto de ingresos y egresos será la suma antes mencionada.

Podemos evaluar que los beneficios sociales logrados por el estudio serán de gran una magnitud en la medida en que pretende erradicar el consumo de la droga en la población adolescente. En otros términos el impacto social de naturaleza moral psicoafectiva y cultural que arroja la investigación al analizarse los factores protectores y de riesgo en el consumo de la droga entre adolescentes será de un beneficio gigantesco, lo cual comparado con la suma destinada, determina sin lugar a dudas que se trata

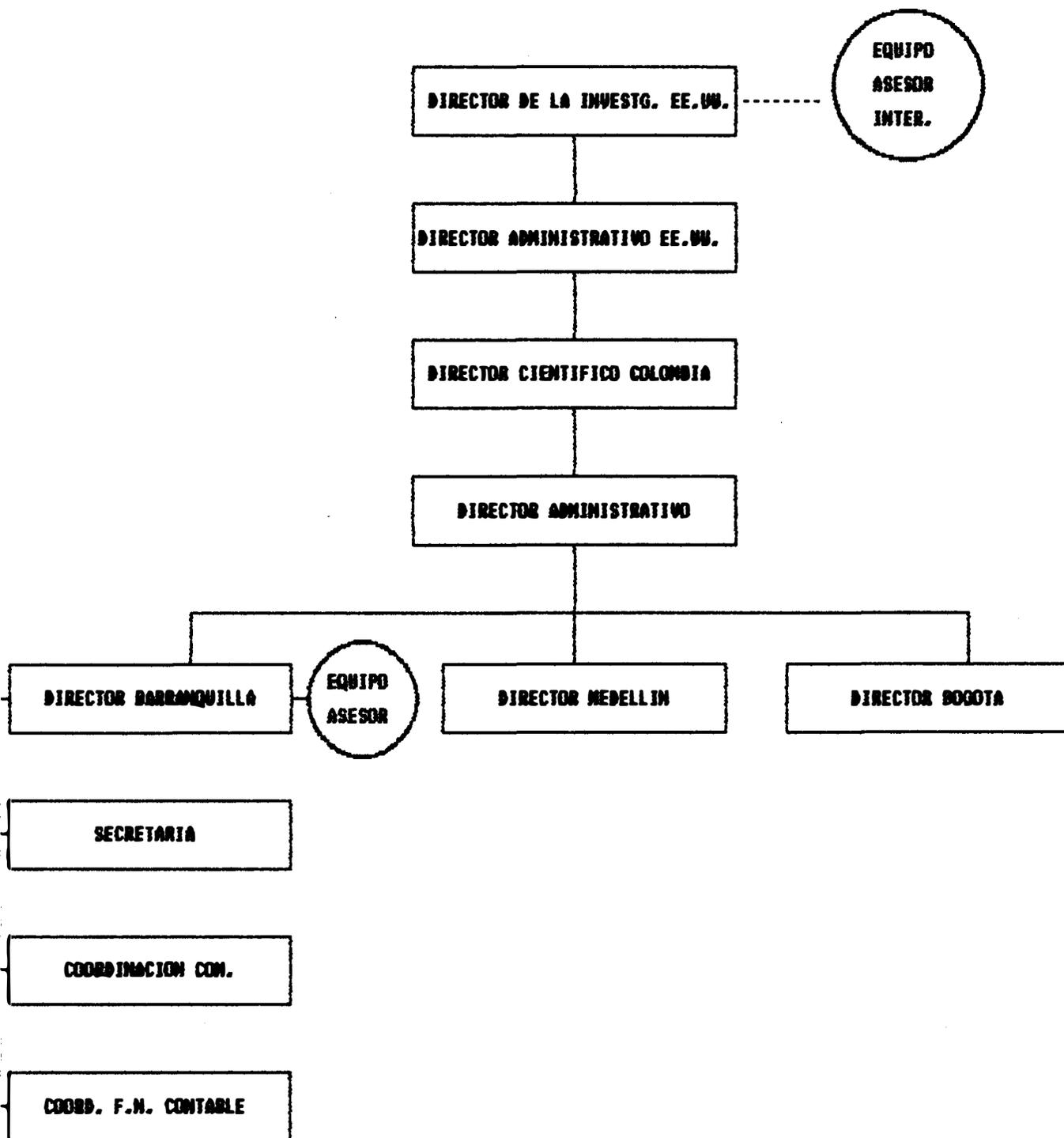
de un proyecto de gran rentabilidad social y económica ya que sus resultados inciden en la inversión futura que se haga a una población en programas de rehabilitación.

1.6 ORGANIZACION PREVISTA PARA EL MANEJO DE LAS OPERACIONES

La sede central está en Estados Unidos con una dirección nacional en Bogotá y sendas direcciones locales en Medellín y Barranquilla; cada localidad tendrá un director de proyecto, supervisor de campo, secretaria ejecutiva, equipo asesor grupo de entrevistadores. Estará respaldado jurídicamente por un contrato de investigación y asesoría realizado por el National Institute of Druge Abuse Instituto Nacional Contra el Abuso de la Droga), la Escuela Nacional de Medicina, Asociación Colombiana para la Salud, Universidad de New York, Mount Sinat School of Medicine of the city University of New York (Escuela de Medicina Monte Sinai de la Universidad de New York); esta relación permite un compromiso jurídico por vía institucional y contractual de naturaleza no gubernativa. (Vease organigrama).

FIGURA 1.

ORGANIGRAMA



1.7 APORTES AL DESARROLLO DEL PAIS

El contenido y objetivos del proyecto nos indican que es de naturaleza social, su alcance encuentra una gran conexión e identificación con objetivos, metas y planes contenidos en el actual plan de desarrollo nacional; éste enfatiza en la participación del país en los procesos de globalización e integración económica y social con los demás países del mundo.

Un propósito claro del gobierno es el de asumir un liderazgo internacional en su lucha contra la producción y el consumo de droga al igual que confrontar y combatir. En el plan nacional de desarrollo (Salto social) encontramos el siguiente texto: "El gobierno colombiano ha expresado en todos los contextos su rechazo al narcotráfico y su decisión de combatir este fenómeno. Ha manifestado también que este es por esencia un problema multinacional que solo puede resolverse mediante acciones concertadas y conjuntas por parte de la comunidad internacional, atacando cada una de las fases de la cadena: La producción de materias primas, la desviación de productos de materias primas, la desviación de productos químicos, el tráfico ilícito de armas, el lavado de dinero, el procesamiento, distribución y consumo. La naturaleza misma de este fenómeno hacen que

los esfuerzos aislados sean insuficientes"^e por lo anterior podemos expresar que el proyecto tiene plena identidad con los planes del gobierno nacional y además con proyectos afines realizados para confrontar y reflexionar sobre el consumo de la droga en la niñez, y adolescencia, en Colombia se ha creado el plan nacional de prevención de la droga, dicho plan cuenta con 7 proyectos cada uno de los cuales es orientado dirigido y ejecutado por un organismo oficial Ministerio Educación Nacional, Ministerio de Salud, Ministerio de Comunicaciones, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Justicia, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en coordinación con el Consejo Nacional de Estupefacientes, el Departamento Nacional de Planeación y con otros organismos privados a nivel nacional e internacional interesados en las acciones de prevención.

^e. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Departamento de Planeación "El salto social". Agenda Internacional, 1994. p. 69.

2. ANALISIS DE VIABILIDAD DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EJECUCION

Una vez presentados los objetivos e identificación del proyecto en el análisis de viabilidad del Modelo administrativo para ejecución, se desarrolla un punto de vista reflexivo a cerca de la dinámica del proyecto en la situación social descrita y su eficacia para alcanzar los objetivos. Para ello es necesario identificar los actores sociales, las áreas de interés, el escenario y las fortalezas del proyecto, lo cual determinará la viabilidad del mismo.

2.1 PROCEDIMIENTO DE ANALISIS

Lo anteriormente expresado se sustenta con lo que dice la guía metodología del CINDER (Centro Interamericano de Desarrollo Regional), que "para viabilizar la ejecución de un plan, programa o proyecto, es necesario identificar la situación inicial o actual del mismo, los actores sociales que participan, bien como promotores, como aliados u oponentes, sus áreas de interés y grado de

posesión o acumulación de recursos"⁹ encontramos que el proyecto está en su fase de ejecución y operación, en donde participaran actores sociales que ejercen un impacto positivo, presentando unos mayor importancia que otros en la fase de ejecución y manteniéndose otro grupo en ambas fases de acuerdo a las áreas de interés como se verá más ampliamente en las tablas 1 y 2 y el análisis de las mismas.

2.2 IDENTIFICACION DE ACTORES

"Los actores sociales están constituidos por todos los individuos grupos u organizaciones que tienen algún tipo de interés en el proyecto directa o indirectamente total o parcialmente en cualquiera de sus fases".¹⁰

Es así como se identifican en el proyecto, actores que ofrecen beneficios en su totalidad, variando su importancia de acuerdo a la fase en que se encuentran y en las áreas de interés.

En la tabla Nº 1 (ver matriz de identificación de actores con la fase de ejecución) se analizan los actores que intervienen y se observa que en su totalidad ejercen un

⁹. CINDER. Centro Interamericano de Desarrollo Regional. Guía para la preparación y presentación del trabajo práctico. Maracaibo, 1992. p.15.

¹⁰. Ibid. p. 15.

impacto positivo; indicando que el grado de posesión en las diferentes áreas (consultoría, supervisión, tecnología localización) es obviamente mayor en las instituciones promotoras: National Institute of Drug Abuse (Instituto Nacional Contra el Abuso de la Droga) (INCD), Mount Sinai School of Medicine of the University of New York (Escuela de Medicina Monte Sinaí de la ciudad de New York) (E.M.M.S.), Asociación Colombiana para la Salud, Escuela Colombiana de Medicina formando un grupo coherente y armónico sobre el cual el proyecto recibe sus formulaciones sustanciales. Se analiza además instituciones como el Ministerio de Salud, de Educación y sus afines como Distrisalud, Dasalud, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), mostrando especial interés por las áreas de localización y tecnología al igual que las universidades de Barranquilla, Hospital Mental y Psiquiátrico. Otro grupo importante es el de las instituciones privadas de rehabilitación y prevención; Hogar Cread, Unidos Contra la Droga (Uclad), Unidad de Emergencia Médica (Emermed) Ltda., ellas presentan un grado de interés en las áreas del consultoría y localización. Con menor grado se encuentran la oficina de Planeación Distrital, Centro de Documentación sobre adicción (CEDA) y el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). En consecuencia se asegura el proceso que facilita la creación de objetivos, coincidentes entre las diferentes

fuerzas interesados en el proyecto, construyendo un camino para su ejecución mediante el diseño y aplicación de estrategias.

TABLA Nº1. MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ACTORES EN LA FASE DE EJECUCION.

ACTORES INVOLUCRADOS	IMPACTO	CONSULTORIA	SUPERVISION	TECNOLOGIA	LOCALIZACION
	P. N.				
INCD		1	1	1	1
Asoc. Colombiana P.S.		1	1	1	1
Escuela Colombiana de N.		1	1	1	1
Esc. de Medicina de New York		1	1	1	1
Presidencia		2	2	2	1
Ministerio de Salud		2	2	2	1
Ministerio de Educación		2	2	2	1
Distrisalud		2	2	2	2
Dasalud		2	2	2	1
ICBF		2	2	2	1
Of. de P. Distrital		2	2	2	1
DANE		2	2	2	2
Centro de Doc. sobre adicción		2	2	2	2
Universidades Barranquilla		2	2	2	1
Hospital Mental		2	2	2	1
Hospital Psiquiátrico		2	2	2	2
Hogares Cread		2	2	2	2
UCLAD (Unidos Contra la Droga)		2	2	2	1
Emergencia Médica		2	2	2	1

Fuente: Modelo del CINDER. Elaborado por el autor

Continuando con el análisis en la tabla NQ2 (ver matriz de identificación de actores fase de operación) identificamos actores sociales que mantienen un grado de interés en las áreas de la anterior fase y en las creadas en la fase de operación así se precisan las entidades promotoras: National Institute of Druge Abuse (Instituto Nacional Contra el Abuso de la Droga), Mount Sinat School of Medicine of the city Universyty of New York (Escuela de Medicina Monte de Sinai Universidad de New York), Escuela Colombina de Medicina, Asociación Colombiana par la Salud y su interés en las áreas de empleo, supervisión, financiamiento, objetivos e imagen. Como beneficiaria directa está la comunidad, actor sumamente importante con interés específico en las áreas de consultoría, objetivos tecnología e imagen, las entidades estatales y sus afines se mantienen en áreas anteriores y aumentar su interés en las nuevas áreas (objetivos, tecnología e imagen) de igual forma las entidades privadas; Unidos Contra la Droga (Uclad), Hogar Crea, Centro de Documentación sobre Adicción (CEDA), Emgergencia Médica (Emermed) Ltda., y las universidades de Barranquilla; apoyándonos en este análisis afirmamos la viabilidad del proyecto, observando que todas los actores ejercen un impacto positivo, existiendo en ambas fases una correlación de fuerzas que ofrecen beneficios globales para la consecución de los objetivos y metas propuestas.

TABLA Nº2. MATRIZ DE IDENTIFICACION DE ACTORES EN LA FASE DE OPERACION

AREAS	IMPACTO POS NEG	EMPLEO	CONSULTORIA	SUPERVISION	FINANC.	OBJETIVO	TECNOLOGIA	IMAGEN
ICAD	x	1	1	1	1	1	1	1
ACPS	x	1	1	1	1	1	1	1
ECM	x	1	1	1	1	1	1	1
GDB	x	2	2	2	2	2	1	1
ALC	x	2	2	2	2	2	1	1
U. W.Y	x	2	1	1	1	1	1	1
COMUN.	x	2	2	2	2	1	2	1
UNIV.	x	2	2	2	2	1	1	1
DASA	x	2	2	2	2	1	1	1
DISTRJ.	x	2	2	2	2	1	1	1
ICBF	x	2	2	2	2	1	1	1
NS	x	2	2	2	2	1	1	1
MEN	x	2	2	2	2	1	1	1
PRES. DE COLOMBIA	x	2	2	2	2	1	1	1
H.M.	x	2	2	2	2	2	2	1
H. PSI.	x	2	2	2	2	2	2	1
H.C.	x	2	2	2	2	2	1	1
UCLAD	x	2	2	2	2	1	1	1
EMERMED	x	2	1	2	2	1	1	1
CEDA	x	2	2	2	2	1	1	1

2.3 IDENTIFICACION DE LAS AREAS DE INTERES

Con el apoyo de las tablas 1 y 2 (Identificación de actores fases de ejecución y operación) se identifican las áreas de interés del proyecto las cuales se constituyen en "componentes o procesos que materializan las acciones en cada una de las fases"¹¹ para la fase de ejecución, las áreas de interés son: consultoría, supervisión, tecnología, localización; para la de operación se crean nuevas áreas y se mantienen algunas de las primera; consultoría empleo supervisión, tecnología financiamiento, objetivos e imagen.

2.4 IDENTIFICACION DEL ESCENARIO

En función a los objetivos particulares y la relación con las áreas de interés presentadas en el ítem (2.3) se identifica el escenario donde los actores sociales, de acuerdo a su posición inicial son para el proyecto, promotores, aliados y neutrales; los cuales de acuerdo al interés se pueden llevar a la posición deseada para crear una correlación de fuerzas que asegure su viabilidad (ver cuadro N°1 Identificación del escenario) de esta manera se identifican en calidad de promotores al National Institute of Abuse Drugs (Instituto Nacional Contra el Abuso de la Droga), Mount Sinai School of Medicine of de

¹¹, Ibid. p. 16

the city University of New York (Escuela de Medicina Monte Sinai de la Universidad de New York), Escuela Colombiana de Medicina y la Asociación Colombiana para la Salud; quienes realizaron las acciones iniciales para la formulación y la búsqueda del apoyo político institucional y económico; de otra parte se hallan en posición inicial de aliados, entidades dispuestas a apoyar y respaldar a las promotoras ya que muestran interés en algunas de sus áreas, dentro de estas se encuentran entidades que precisamente por su interés es conveniente llevar a la posición de promotores, fortaleciendo de esta forma las áreas de financiación e imagen; estas son: Presidencia, Gobernación Alcaldía, ICBF, Dasalud, Distrisalud, Ministerios de Salud y de Educación; finalmente se hallan las neutrales; que por su naturaleza son indiferentes a los resultados del proyecto, pero que ayudan a incrementar el poder de los demás, no obstante serían de mucha más utilidad si se ubican en posición de aliadas, lo que representa más fortalezas para la efectivización del proyecto entre estas están Hospital Mental, psiquiátrico, Unidos Contra la Droga (Uclad), la comunidad, Universidades y el Centro de Estudios y documentación sobre adicción (CEDA).

Luego de analizar el proyecto como un sistema abierto en continúa interacción, entre las áreas y los actores involucrados, se identifica y precisa un escenario en

donde se obtienen las compensaciones que incrementan el grado de acumulación de recursos y satisfacción de necesidades, que permiten la ejecución del proyecto mediante el diseño y aplicación de estrategias que sean las bases del modelo de ejecución.

CUADRO 1. IDENTIFICACION DEL ESCENARIO DEL PROYECTO.

POSICION	PROMOTOR		ALIADO		OPONENTE		NEUTRAL	
	INIC.	DESEA	INIC.	DESEA	INIC.	DESEA	INIC.	DESEA
INCAD	x		0					
ACPS	x		0					
ECM	x		0					
EM N.Y	x		0					
GOB.		0---	x					
ALC.		0---	x					
COMU.					0---	-----		--x
UNIV.					0---	-----		--x
DASA.		0---	x					
DISTR.		0---	x					
ICBF		0---	x					
M.S.		0---	x					
M.E.		0---	x					
PRES.		0---	x					
H.M.					0---	-----		--x
H. PSI					0---	-----		--x
H.C.			x					
UCLAD					0---	-----		--x
EMERMED		0---	x					
CEDA					0---	-----		--x
OF DE P.								

FUENTE: Elaborada por el autor.

3. DISEÑO DE LAS BASES DEL MODELO DE EJECUCION

Para la elaboración del modelo administrativo para la ejecución del proyecto, se presentan proposiciones conceptuales e instrumentales que servirán de pauta en la administración del proyecto en su fase de ejecución, permitiendo desarrollar la estructura organizativa necesaria para alcanzar su propósito general. En consecuencia se realizarán constantemente procesos de reestructuración y reorganización que sean requeridas para llevar a efecto las actividades internas que estimulen, corrijan y recompensen los esfuerzos. En este capítulo por lo tanto; se analizan conceptos gerenciales funcionales los cuales son vitales para la ejecución acertada de las estadísticas, además se tomarán en cuenta las acciones recomendadas en el análisis de viabilidad.

3.1 MARCO TEORICO DEL MODELO ADMINISTRATIVO

Se ha observado que algunos de los principales problemas para alcanzar los propósitos en la administración de proyecto ha sido la limitada capacidad administrativa, la

deficiente preparación del factor humano en el campo de la tecnología administrativa y la relativa escasez de recursos para encallar nuevos proyectos y programas.

El desarrollo de las ciencias de la administración en los últimos años ha permitido establecer los fundamentos teóricos y las técnicas operativas capaces de resolver dificultades tales como las expresadas. Se hace necesario establecer un manejo ordenado y racional de un sistema de actividades para implementar la ejecución de este proyecto, para lo cual se adoptará una adecuada planificación, organización y control.

El modelo administrativo diseñado para la ejecución se basa en el criterio que la gerencia no termina al decidir los procedimientos y formas que consideramos, permiten el logro de objetivos, además de ello se hace imprescindible fijar metas definir y orientar políticas, asignar recursos en fin disponer todo lo necesario en el marco operativo de manera eficaz y racional. Partimos de concepto demostrado a nivel mundial que reza "**La formulación correcta de estrategias no garantiza su ejecución acertada**". Resulta claro que el proyecto en la fase de ejecución requiere habilidades específicas, motivaciones precisas en la distribución de recursos financieros técnicos y sobre todo humanos.

La base de esta actividad descansa en una acertada combinación de todos los niveles jerárquicos dentro del esquema organizativo planteado para ganar una fórmula sencilla; coordinar eficazmente el capital humano.

La primera tendencia internacional que ha sobredeterminado la estructura ha sido aquella que otorga a las empresas medianas una estructura funcional descentralizada. De hecho, el modelo administrativo sugiere total independencia para su ejecución en Colombia respecto de los EE.UU. y a Barranquilla respecto de Bogotá y Medellín. No obstante es una organización pequeña y en tal sentido se ha diseñado la estructura funcional y el diseño descentralizado, lo que se hace por razones de eficacia, coordinación y por el número de personas al igual que las técnicas y los recursos financieros existentes. Se ha sido cuidadoso a lo largo del texto, al señalar la necesidad de mantener la suficiente flexibilidad para que las estrategias diseñadas puedan enfrentar los cambios y su respectiva formulación de políticas a la vez que se adecuan estructuras organizativas consecuentes con dichas transformaciones. En síntesis se ha diseñado la estructura funcional descentralizada que obedece a la racionalidad presupuestada, magnitud del proyecto y conjunto de actividades.

3.2 DEFINICION DE LOS SUPUESTOS METODOLOGICOS

Para garantizar que la fase de ejecución del proyecto se desarrolle en forma eficiente, se requiere una serie de condiciones imprescindibles para lograr sus objetivos, estas condiciones se dan como supuestos a fin de garantizar su oportuna ejecución, para ello se consideran los siguientes:

1. Este modelo administrativo se realizó bajo el supuesto que el documento base: Proyecto factores protectores y de riesgo para el consumo de la droga ante adolescentes colombianos elaborado por la National Institute of Druge abuse, the city university of New York, es de factibilidad y que su contenido, es real y verdadero.
2. Una vez aprobado los desembolsos proyectados por parte de las entidades patrocinadoras se dispondrá de los desembolsos operatorios en las fechas previstas de acuerdo al cronograma de inversiones.
3. El desglose de las actividades programadas corresponden efectivamente al logro de los objetivos planteados.

4. El proyecto es de enorme actualidad por el impacto que genera en la sociedad.
5. Se contará con la asesoría de la Escuela Colombiana de Medicina, y la Asociación Colombiana para la Salud.
6. Los permisos respectivos para la fase de ejecución y operación. A tramitar ante las instituciones del Estado, serán otorgados sin mayores dificultades.
7. En la ciudad se cuenta con profesionales calificados para cubrir la demanda del proyecto.

3.3 DEFINICION DE LAS POLITICAS DE EJECUCION

En la etapa de ejecución se deben establecer una serie de inventarios o políticas que encaminen y orienten a los encargados de gerenciar el proyecto, en las acciones y decisiones que conlleven al logro de los objetivos del proyecto. Ello servirá a las directrices en la orientación de los ejecutivos para que así haya uniformidad en los resultados finales, por lo cual se propone lo siguiente:

1. La National Institute of Druge abuse y the city university of New York, Escuela Colombiana de

Medicina y la Asociación Colombiana para la Salud, serán los entes asesores del proyecto.

2. El personal que va a gerenciar el proyecto requerirá de un nivel de calificación que le garantice el desempeñarse como tal.
3. El personal profesional permanente deberá preferiblemente tener conocimiento y experiencia en proyectos sociales.
4. Los insumos y demás elementos necesarios para la ejecución del proyecto serán adquiridos a empresas locales.
5. Los aportes destinados por parte de las instituciones patrocinadoras serán de un 100%.

3.4 CURSO BASICO DE ACCION

El curso básico de acción define la secuencia de acciones a seguir para el logro de objetivos del proyecto, en su fase de ejecución considerando las necesidades del mismo, conveniencia de los promotores, facilidades brindadas por el financiamiento, las conclusiones y acciones derivadas del análisis de viabilidad, del análisis de los efectos, las políticas de ejecución y el desglose analítico de los

objetivos.

La conclusión de este análisis lleva a plantear que todo proyecto se ejecuta en ganancia de acciones. Estas secuencias se pueden establecer en términos operacionales, especiales, temporales, sociales, en combinaciones totales o parciales de ellas.

De este modo, en esta fase se señala claramente lo que se espera obtener en cada etapa, el período o tiempo en que se ejecutará, así como la inversión que representa cada una de ellas.

A continuación se presentan las etapas y acciones a seguir en la ejecución del proyecto (ver tabla N93 Curso básico de acción).

TABLA Nº 3. CURSO BASICO DE ACCION

ETAPA	COSTO (\$)	DURACION (SEMANAS)
1. FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD	US\$ 6.300	8
2. INSTALACION		
- Estudio piloto	--	2
- Estructura organizativa		2
- Estructura operacional	--	2
- Tramitación legal	9.000	3
3. PUESTA EN MARCHA	65.493	1

FUENTE: Elaborada por el autor.

3.5 ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD

3.5.1 Matriz de asignación de responsabilidades. La matriz de asignación de responsabilidades ver tabla N05 constituye un instrumento que permite eliminar conflictos que puedan suscitarse entre diferentes entidades y unidades que participan en la ejecución del proyecto, evitando duplicidad de esfuerzos y optimizando la utilización de recursos humanos y financieros.

El objetivo fundamental de la asignación de responsabilidades es lograr una distribución balanceada de la carga de trabajo asignada por la ejecución del proyecto.

En la matriz se identifican todas las unidades exclusivas que conforman la organización ejecutada; así mismo, se desagregan las actividades generales en actividades específicas, clasificándolas en productivas, auxiliares y organizativas. La asignación de responsabilidades para cada una de las actividades, se tipifica con base a la siguiente clasificación:

CODIGO	TIPO DE RESPONSABILIDAD
1	De planificación
2	De responsabilidad
3	De organización
4	De dirección
5	De ejecución
6	De envío de información
7	De supervisión
8	De evaluación
9	De control
10	De asesoría
11	De coordinación

TABLA Nº4. MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES PROYECTO FACTORES PROTECTORES Y DE RIESGO PARA EL CONSUMO DE LA DROGA ENTRE ADOLESCENTES DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

UNIDADES EJECUTADAS ACTIVIDADES	Investigador principal EE.UU.	Director Proyecto Colombia	Area de Desarrollo Comunitaria	Area Administ.	ENTIDADES			
					INCAD	Escuela de Medicina de U.Y.	E.C.N.	ACEPS
1) Productivas								
- Adecuación de test B/quilla	10,11,6				1,4,7,8	1,4,7,8	1,3,7,8	1,3,7,8
- Realización de estudio piloto	10,11,6	1,3	1,2,3	11	1,4,7,8	1,4,7,8	1,3,7,8	1,3,7,8
- Realización de estudio a gran escala	10,11	1,3		11				
Auxiliares								
- Envío de cuestionario	1,3		1,3,6	11	1	1	1	1
- Contacto con los entrevistadores y familiares	1,3,7		1,3,7	11				
Adecuación de Of. para funcionamiento	1,3,4							
Organizativas								
- Formulación del proyecto	1,3,7,8				1,8	1,8,10	1,8,10	1,8,10
- Promoción del proyecto	1,8				1	1,8,10	1,8,10	1,8,10
- Consesión de apoyo político-económico	2,1							
- Selección del personal	1,8,9			11				
- Capacitación del P. gerencial	1,3			11				
- Capacitación P. operativo	1,3			11				
- Coordinación de Act por C.	11,1							
- Asesoría	10,11							

FUENTE: Elaborado por el autor.

3.6 SELECCION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización de proyectos requiere de una estructura organizativa que defina y precise los componentes esenciales que dinamicen dicha etapa de ejecución, lo que redundará en la etapa de operación.

Al momento de seleccionar la estructura organizativa para el proyecto estudiado, se comenzó con identificar los diferentes modelos, en función de su característica y adaptabilidad, a fines y propósitos perseguidos.

En términos generales los modelos de organización para proyectos, son los siguientes:

- Modelo con estructura funcional permanente.
- Estructura funcional permanente con coordinador.
- Gerente de proyecto total relacionado a la organización total.
- Gerente de proyecto con organización totalmente orientada al proyecto.
- Jefe técnica
- Modelo de organización matricial (estilo americano y estilo sueco)

Dadas las características del proyecto, donde su ejecución será efectuada por un director general, se

considera aceptable el modelo de estructura funcional con coordinador (director).

Para este caso se incorpora a este coordinador (director) en la estructura funcional permanente, al cual se le atribuyen las obligaciones y responsabilidades para disciplinar, ordenar y sincronizar las actividades de ejecución que se realicen en las distintas unidades operativas.

4. DESARROLLO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EJECUCION

El desarrollo del modelo administrativo para la ejecución del proyecto; parte del enfoque establecido en los capítulos anteriores. Para ello se han utilizado técnicas de planificación y programación aplicadas a organizaciones temporales, así como un conjunto de herramientas del campo de la tecnología administrativa en las áreas de planificación operativa y organizativa de información.

4.1 PLANIFICACION OPERATIVA

La planificación operativa o de ejecución física tiene el propósito de garantizar que todas las actividades del proyecto se realicen con la secuencia técnica requerida en el tiempo preestablecido y con los costos prefijados.

Para llevar a cabo la planificación operativa se tomo como base la estructura analítica del proyecto (ver figura N°1), lo que permitió definir las actividades

básicas.

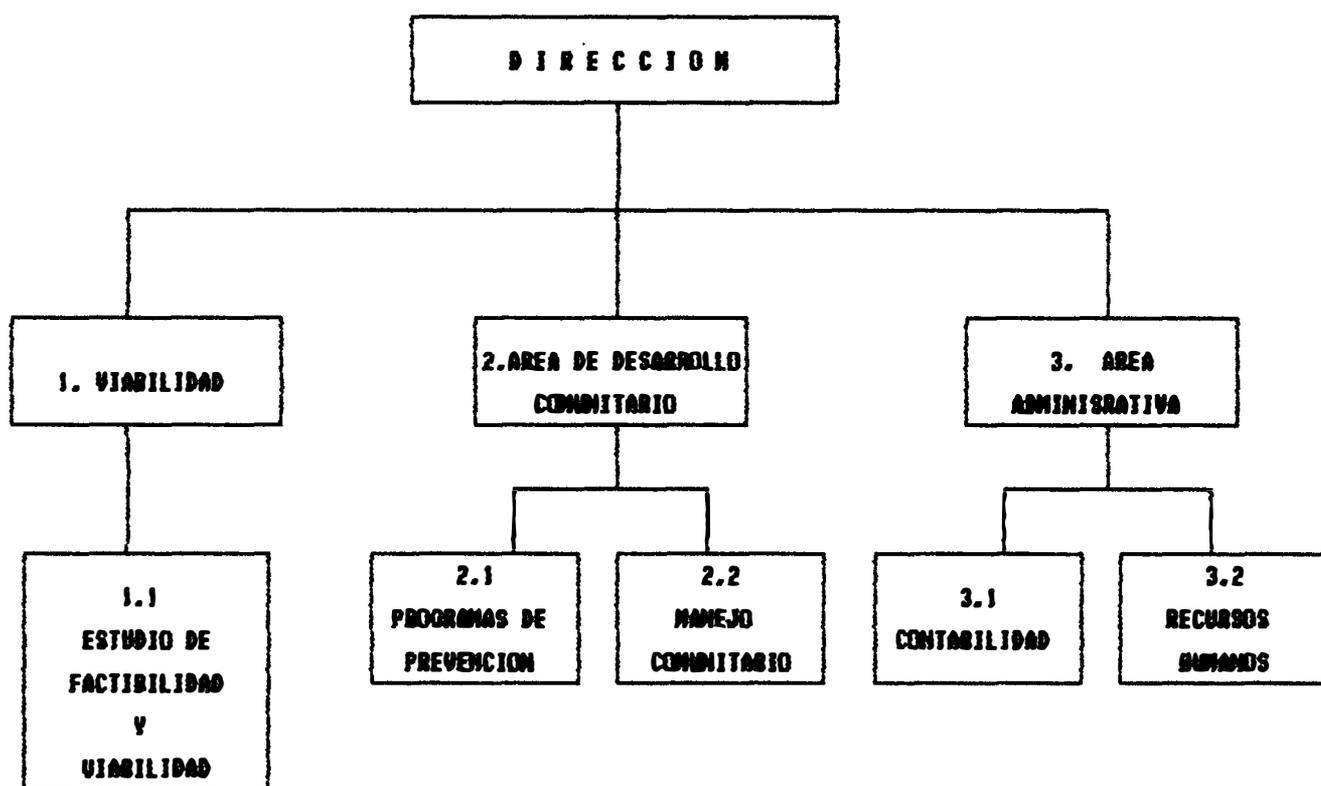
La etapa de operaciones o funcionamiento es la fase de los recursos humanos técnicos y administrativos orientado hacia el proyecto factores protectores y de riesgo para el consumo de drogas entre adolescentes, el cual en última instancia se traduciría en la prestación de un servicio de salud física y mental para la comunidad.

Corresponde ajustar los ciclos de administración, planeación, acción y control. El eje central de este proceso es la acción precedida por el planeamiento que nos indica el mejor curso a seguir y se efectuará la respectiva fase de control para verificar las acciones y su ejecución de acuerdo al plan; de esta manera control, información y revisión serán determinantes para proseguir o modificar la planificación.

Las áreas en que recae la acción son desarrollo comunitario (programas de prevención, manejo comunitario), administrativa (contabilidad y recursos humanos).

FIGURA 2.

ESTRUCTURA ANALITICA DEL MODELO ADMINISTRATIVO
PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO



FUENTE: Elaborada por el autor

4.2 PLANIFICACION FINANCIERA

La planificación financiera se efectuó con base en la planificación operativa para la ejecución de las actividades del proyecto, con la finalidad de programar los gastos respectivos, preparando los siguientes instrumentos: Programación general de gastos (trimestral), proyección general de gastos (anual) proyección de gastos (mensual), proyección de gastos operativos (trimestral, anual y mensual).

4.2.1 Presupuesto de gastos. Las tablas 5, 6, 7, presenta la descripción del programa financiero en correspondencia a las actividades programadas en la planificación operativa.

TABLA Nº 5.

**PROYECCION GENERAL DE GASTOS (ANUAL)
SECCIONAL-BARRANQUILLA
(CIFRAS EN DOLARES)**

### GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
# Director(a)-Sueldo	6.000	4,00	6.247	4,00	6.497	8,00
# Director(a) Beneficio	2.000	4,00	2.080	4,00	2.172	8,00
## Total director(a)	8.000	4,00	8.327	4,00	8.669	8,00
# Supervisora-Sueldo	2.428	4,00	2.526	4,00	2.627	8,00
# Supervisora-Prest. Soc.	815	4,00	849	4,00	883	8,00
## Total-Supervisor(a)	3.243	4,00	3.375	4,00	3.510	8,00
# Secretaria-Sueldo	1.875	4,00	1.950	4,00	2.028	8,00
# Secretaria-Beneficio	593	4,00	617	4,00	641	8,00
## Total Secretaria	2.468	4,00	2.567	4,00	2.669	8,00
### Total gastos Administrat.	13.711	4,00	14.269	4,00	14.848	8,00
#### TOTAL GASTOS-ADMIN DEL PROYECTO (GENERAL) ==> US\$42.828						

Pasan	13.711	14.269	14.848
-------	--------	--------	--------

Viene 13.711 14.1269 14.848

### GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
## Entrevistador "A"						
! Sueldo	1.952	4,00	---	4,00	2.110	8,00
! Auxilio de transporte	542,50	4,00	---	4,00	583	8,00
## Total entrevistador "A"	2.494,5	4,00	---	4,00	2.693	8,00
## Entrevistador "B"						
! Sueldo	1.952	4,00	---	4,00	2.110	8,00
! Auxilio de transporte	542,50	4,00	---	4,00	583	8,00
## Total entrevistador "B"	2494,5	4,00	---	4,00	2.693	8,00
### Total gastos entrevistadores	4.989	4,00	---	4,00	5.386	8,00
## Enrevistados # 500						
! Gastos entrevistados	7.000	0,00	---	0,00	7.000	
! Gastos c/u de entrevistados	14	---	---	---	14	
### Total gastos entrevistados	7.000	0,00	---	0,00	7.000	
! Gastos de oficina	2.800	4,00	3.000	4,00	3.120	8,00
### Total gastos de oficina	2.800	4,00	3.000	4,00	3.120	8,00
## Gastos servicio	1.106	4,00	1.152	4,00	1.198	8,00
### Total gastos servicios	1.106	4,00	1.152	4,00	1.198	8,00
## Gastos servicios de correo	192	4,00	200	4,00	208	8,00
## Total General servicios de correo	192	4,00	200	4,00	208	8,00
Pasa	29.878		18.621		31.760	

Viene 29.878 18.621 31.760

OTROS GASTOS	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
Gastos adicionales	299	4,00	311,	4,00	324	8,00
Total gastos adicionales	299	4,00	311	3,64	324	8,00
Total general otros gastos	16.466	-71	4.663	269	17.236	4,00
Total gastos otros del proyecto			38.365			
TOTAL GENERAL GASTOS (Gastos Adm más otros gastos)	30.177	-60,00	18.932,33	70,00	32.084	
Gastos ejecución proyecto			81.193			

9

TABLA Nº 6.

PROYECCION GENERAL DE GASTOS (TRINESTRAL)
(CIFRAS EN DOLARES).
AÑO 1

GASTOS ADMINISTRATIVOS	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
‡ Director(a)-Sueldo	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
‡ Director(a) Beneficio	500	500	500	500	2.000
‡‡ Total directora	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
‡ Supervisora-Sueldo		890,34	890,34	890,34	2.428
‡ Supervisora-Beneficio		271,67	271,67	271,67	815
‡‡ Total-Supervisora		1.081	1.081	1.081	3.243
‡ Secretaria-Sueldo	468,75	468,75	468,75	468,75	1.875
‡ Secretaria-Beneficio	148,25	148,25	148,25	148,25	593
‡‡ Total Secretaria	617,00	617,00	617,00	617,00	2.468
‡‡‡ Total gastos Admon.	2.617	3.698	3.698	3.698	13.711
‡‡‡ Otros gastos	4.116,5	4.116,5	4.116,5	4.116,5	16.466
‡‡‡ Total otros gastos	4.116,5	4.116,5	4.116,57	4.116,5	16.466
‡‡‡‡ Total General Gastos (G. Admon. otros G.)	6.733,5	7.814,5	7.814,5	7.814,5	30.177

TABLA Nº 7.

PROYECCION GENERAL DE GASTOS (MENSUAL)
(CIFRAS EN DOLARES)
AÑO 1

### GASTOS ADMINISTRATIVOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 12	TOTAL (MESES)
‡ Director(a)-Sueldo	500	500	500	500	500	6.000
‡ Director(a) Beneficio	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2.000
## Total sueldo Direct.	666,67	666,67	666,67	666,67	666,67	8.000
‡ Supervisora-Sueldo	---	---	---	269,78	269,78	2,428
‡ Supervisora-Beneficio	---	---	---	90,56	90,56	815
## Total-Sueldo-Superv.	---	---	---	360,34	360,34	3.243
‡ Secretaria-Sueldo	156,25	156,25	156,25	156,25	156,25	1,875
‡ Secretaria-Beneficio	49,41	49,41	49,41	49,41	49,41	593
## Total Sueldo-Secret.	205,66	205,66	205,66	205,66	205,66	2.468
### Total sueldo Administrat.	872,33	872,33	872,33	1.232,67	1.232,76	13,711.00
### Otros gastos	1.372,16	1.372,16	1.372,16	1.372,16	1.372,16	16.466,00
### Total otros gastos	1.372,16	1.372,16	1.372,16	1.372,16	1.372,16	16.466,00
### Total General Gastos (S. Admon. otros S)	2.244,49	2.244,49	2.244,49	2.604,83.....	2.604,83	30.177,00

TABLA Nº 8.

PROYECCION GENERAL DE GASTOS (MENSUAL)
(CIFRAS EN DOLARES)
AÑO 2

### GASTOS ADMINISTRATIVOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 12	TOTAL (MESES)
‡ Director(a)-Sueldo	520,58	520,58	520,58	520,58	520,58	
‡ Director(a) Beneficio	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	6.247
## Total sueldo Direct.	694	694	694	694	694	2.080
‡ Supervisor(a)-Sueldo	210,50	210,50	210,50	210,50	210,50	2.525
‡ Supervisor(a)-Beneficio	70,75	70,75	70,75	70,75	70,75	849
## Total-Sueldo-Superv.	281,25	281,25	281,25	281,25	281,25	3.375
‡ Secretaria-Sueldo	162,50	162,50	162,50	162,50	162,50	1.950
‡ Secretaria-Beneficio	51,41	51,41	51,41	51,41	51,41	617
## Total Sueldo-Secret.	214	214	214	214	214	2.567
### Total sueldo Administrat.	1.189,25	1.189,25	1.189,25	1.189,25	1.189,25	1.189,25
### Otros gastos	388,58	388,58	388,58	388,58	388,58	4.663
### Total otros gastos	388,58	388,58	388,58	388,58	388,58	4.663
### Total General Gastos (G. Admon. otros G)	1.577,83	1.577,65	1.577,65	1.577,65	1.577,65	18.932

TABLA Nº 9.

PROYECCION GENERAL DE GASTOS (MENSUAL)
(CIFRAS EN DOLARES)
AÑO 3

### GASTOS ADMINISTRATIVOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 12	TOTAL (MESES)
‡ Director(a)-Sueldo	541,41	541,41	541,41	541,41	541,41	
‡ Director(a) Beneficio	181,00	181,00	181,00	181,00	181,00	6.497
## Total sueldo Direct.	722,41	722,41	722,41	722,41	722,41	2.172
‡ Supervisor(a)-Sueldo	218,91	218,91	218,91	218,91	218,91	2.627
‡ Supervisor(a)-Beneficio	73,58	73,58	73,58	73,58	73,58	883
## Total-Sueldo-Superv.	292,50	292,50	292,50	292,50	292,50	3.510
‡ Secretaria-Sueldo	169,00	169,00	169,00	169,00	169,00	2.028
‡ Secretaria-Beneficio	53,41	53,41	53,41	53,41	53,41	641
## Total Sueldo-Secret.	222,41	222,41	222,41	222,41	222,41	2.669
### Total sueldo Administrat.	1.237,33	1.237,33	1.237,33	1.237,33	1.237,33	14.848
### Otros gastos	1.436,33	1.436,33	1.436,33	1.436,33	1.436,33	17.236
### Total otros gastos	1.436,33	1.436,33	1.436,33	1.436,33	1.436,33	17.236
### Total General Gastos (G. Admon. otros G)	1.577,83	1.577,65	1.577,65	1.577,65	1.577,65	18.932

4.3 LA PLANIFICACION ORGANIZATIVA

4.3.1 Base legal. El contexto jurídico del cual parte la formulación ejecución y operación del proyecto, es el ordenamiento jurídico prevalecte en Colombia, el cual nos remite a la constitución nacional, la ley y demás instancias jurídicas que de una u otra forma se relacionan con su legalidad tanto las instituciones y personas norteamericanas y colombianas que participan en el proyecto son respetuosas de la constitución y leyes colombianas. Específicamente se acoge como base institucional del proyecto las siguientes normas: Artículos 1, 2, 9, 13, 14, 15, 25, 38, 47, 49, 61 y 62 de la Constitución Nacional.

El conjunto de personas que adelantan las diferentes tareas del proyecto no conforman ningún tipo de sociedad a las cuales se refiere el artículo 633 del Código Civil o el artículo 100 del Código de Comercio las vinculaciones y relaciones legales de aquellas personas se registrarán por las disposiciones laborales contenidas en la primera parte de la ley 50 de 1990 y sus decretos reglamentarios especial y particularmente aquellos artículos que sean aplicables teniendo en cuenta el convenio marco establecido entre Mount Saint, National Institute of Druges, Escuela Colombiana de Medicina y Asociación Colombiana para la Salud y los contratos de

naturaleza civil comercial y administrativo que se firmen por la dirección nacional y local del proyecto. Estas pueden ser entre sí, o con otras instituciones y personas naturales.

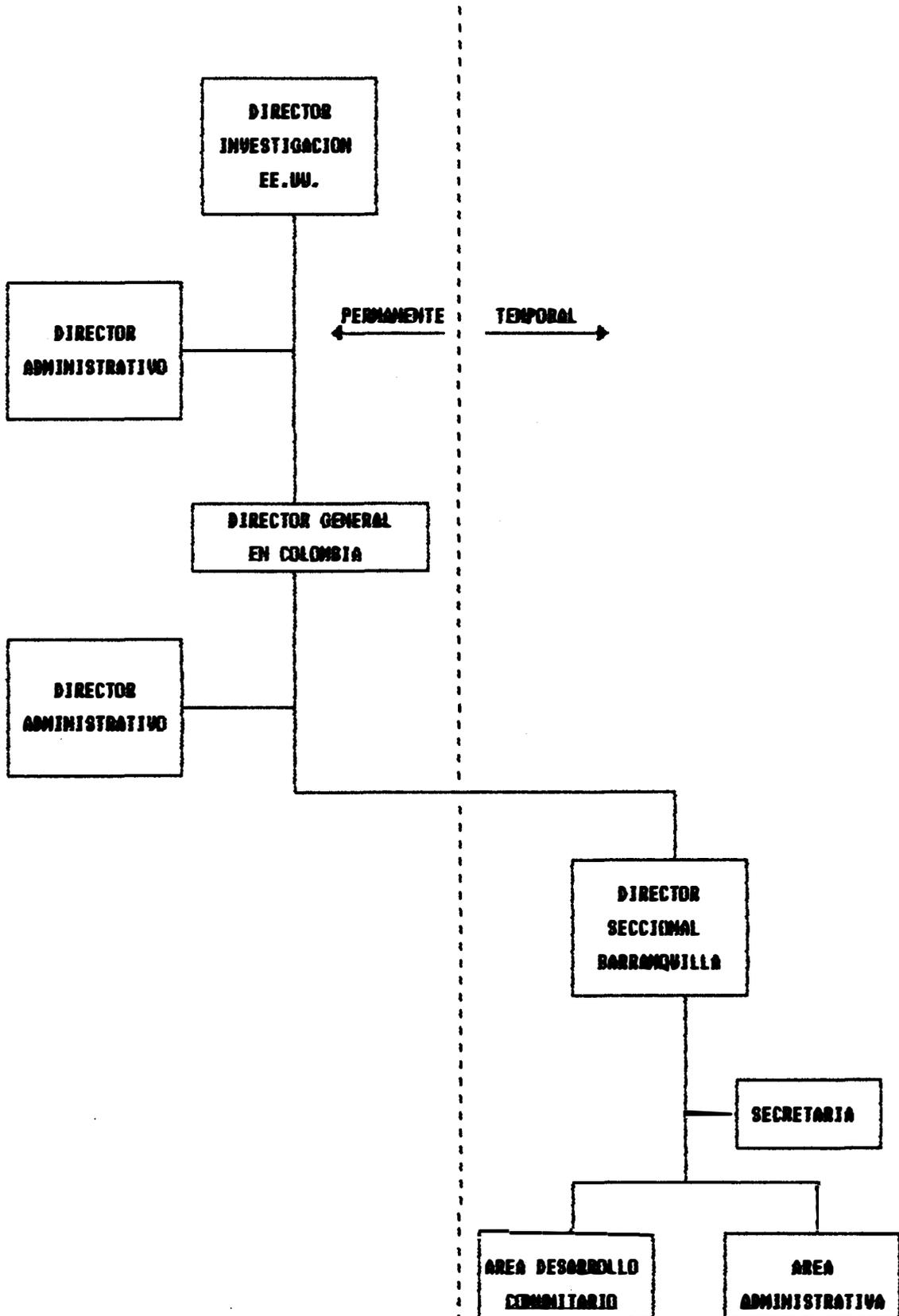
Todos los manejos del proyecto se harán teniendo en cuenta las disposiciones penales para exonerar de cualquier tipicidad punible el desarrollo de las actividades financieras, inversiones, cuentas bancarias y sistemas contables y demás actividades propias y similares.

4.3.2 Estructura de la organización. En este nivel se presenta el organigrama estructural de la entidad ejecutora así como la conexión de la misma con la casa matriz. Este organigrama se visualiza como unidad jerárquicamente superior al director de la investigación en EE.UU., director general en Colombia.

Para la elaboración del organigrama de la entidad ejecutiva se tomó el modelo de estructura funcional con coordinador, en el cual se incorpora un coordinador (director seccional) a la estructura funcional permanente, a quien el director de la investigación en EE.UU y el director general en Colombia, delegará las obligaciones y responsabilidades para supervisar, dirigir y coordinar las actividades de ejecución que se realicen en las distintas unidades operativas (véase estructura organizativa).

FIGURA 3.

ORGANIZACION



4.3.3 Funciones departamentales. Se señalan aquí las funciones de los departamentos presentadas en la estructura organizativa según el modelo expuesto para la ejecución del proyecto, considerando que el investigador principal (EE.UU.) y el director general en Colombia, les corresponde el establecimiento de políticas, objetos y estrategias.

4.3.3.1 Departamento de desarrollo comunitario.

- **Funciones:** Tiene a su cargo este Departamento todo lo relacionado con el manejo comunitario y los programas de prevención.

- **Actividades:**

- Planificar todas las actividades relacionadas con la organización del trabajo de campo.
- Controlar y hacerle seguimiento a los instrumentos de medición.
- Recuperar toda la información relevante a los programas de prevención.

4.3.3.2 Departamento administrativo. Funciones este departamento tiene a su cargo, lo relacionado con la

contabilidad (recursos financieros del proyecto), la selección de personal y el control de egresos financieros.

• **Actividades:**

- Planificación, ejecución y envío de información en el establecimiento de normas y procedimientos administrativos y operativos.
- Preparación de presupuesto de ingreso y gastos.
- Pago de salarios.

4.3.4 Cargos gerenciales. En el documento "los proyectos: unidad operativa ESAP" expone una teoría acertada de los cargos y calificaciones, y expresa que es la función que corresponde la definición de las tareas propias de cada cargo, así como la remuneración que corresponda al nivel de responsabilidad y capacidad propia de quien lo ejerce. A continuación se presentan los cargos gerenciales y las calificaciones requeridas.

1. Cargo: Director.

- **Función:** Selección de personal, asignación de responsabilidad y administración social del proyecto.

- **Edad:** 30 - 45 años.

- **Estudios:** Sociólogo, trabajador social médico, psicólogo con especialidad y experiencia en administración o gerencia e proyectos sociales y de investigación.

- **Sueldo:** 8.000 dólares el primer año con el incremento del 4% anual.

- **Tiempo:** 3 años - 50%

- **Lugar de desempeño:** Barranquilla

- 2. **Cargo:** Supervisora de campo, coordinador desarrollo comunitario.

- **Función:** Administración, distribución, control y seguimiento de los instrumentos de medición (encuestas) vigilar el cumplimiento eficaz de los entrevistadores, rendir informe diario al director.

- **Edad:** 30 - 45 años.

- **Estudios:** Psicólogo, sociólogo, trabajadoras social con experiencia en investigación y trabajo comunitario.

- **Sueldo:** US\$ 3.400

- **Tiempo:** 30 años

- **Lugar de desempeño:** Barranquilla

3. Cargo: Contador: auditor

- **Función:** Manejo global de los recursos financieros asesoría en todo lo relacionado con operaciones contables e informes respectivos mensuales.

- **Edad:** 30 - 45 años.

- **Estudios:** Contados o administrados de empresas con experiencia en el ramo.

- **Sueldo:**

- **Tiempo:** 3 años.

- **Lugar de desempeño:** Barranquilla

4. Cargo: Secretaria.

- **Función:** Manejo de correspondencia y todo lo relacionado con manejo de oficina y degitación de información en computador.

- **Edad:** 25 - 30 años.
- **Estudios:** Secretariado General e informática.
- **Sueldo:** 2.400 dólares
- **Tiempo:** 3 años
- **Lugar de desempeño:** Barranquilla.

6. Cargo: Entrevistadores.

- **Función:** Aplicar el instrumento o instructivo a los jóvenes y familiares, rendir, informe diario a la supervisora de campo.
- **Estudios:** Psicología, trabajos sociales, sociólogo.
- **Edad:** 20 - 25 años.
- **Sueldo:** 338 dólares incluido auxilio de transporte.
- **Tiempo:** 3 años.

4.4 ESTILO DE GERENCIA

El carácter de la administración signa el estilo de la gerencia y en este sentido se trata de una gerencia estratégica. Esta definición implica la necesidad de formular y viabilizar, el rol políticas acordes con los objetivos y metas propuestas. Participando del ejercicio de un verdadero liderazgo, entendiéndose como una constante relación que permite influir y ser influenciado en y por los demás. Se trata de ganar espacios de trabajo voluntario y estimulantes en las tareas cotidianas para alcanzar los objetivos como un resultado individual y colectivo. Se resalta en la gerencia los siguientes elementos: "Decisión, capacidad intelectual, orientación a la realización del trabajo, sentimientos de autorealización, confianza en sí mismo, habilidad administrativa, formador de equipos".¹²

El modelo aplicado es el integrado del liderazgo producto de todas las fuerzas que se interrelacionan para crearlo y fortalecerlo. Son relevantes, la directora el personal vinculado, la comunidad, las instituciones, la cultura, las políticas y los valores sociales.

En síntesis, el estilo gerencial desarrollado es posible

¹². GHISELLI, Edwin E. Application in management talent (Pacific Highlands California, Goodyear Publishing, 1971).

sobre la base de una participación interactuante o democracia vinculante durante el desarrollo de la formulación ejecución y operatividad del proyecto sugerido.

4.5 SISTEMA DE INFORMACION Y CONTROL

"La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas, sin ella no se pueden intercambiar ideas y expresiones",¹³

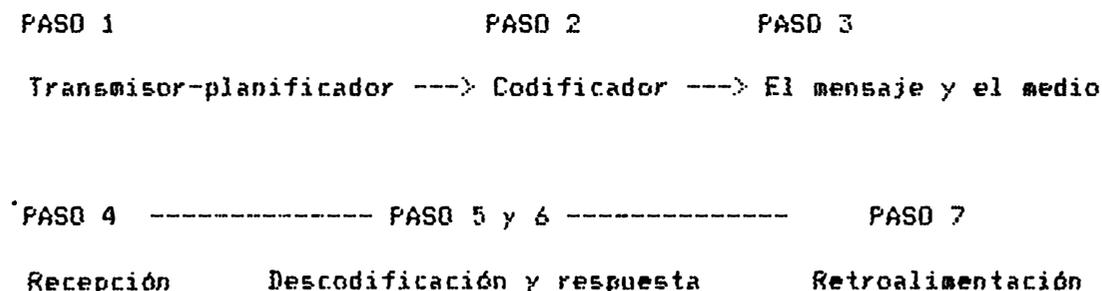
La información es un medio importante para el sistema gerencial y el logro del éxito. Todo momento es oportuno para mejorar el proyecto y esto crea necesidades constantes para la comunicación clara precisa y eficaz. La gerencia conciente del presente tema ha creado la ayuda "información y comunicación" y este es precisamente uno de sus mejores componentes de estilo gerencial. Se opera con dos tipos de comunicación a saber, formal e informal, la primera sigue la cadena de mando de la organización formal y estipulado de designación formal y sanción oficial. En este sentido se incluyen orientaciones, políticas, estrategias, etapas, en todas las áreas investigativas, científicas, técnicas, cultural y personal. La comunicación formal será inevitable y en

¹³. GEORGE R., Terry y SLEPHENG, Franklin. Principios de administración, compañía editorial Continental, S.A. DCV. México, p. 490.

cierto modo es un componente de la cultura, concibe escenario socio-cultura y geográfico del proyecto.

Se utiliza el flujo de comunicación informal para crear un ambiente de confianza y amplitud a la vez que se neutralizan, sus efectos de desorientación descuido y desmotivación. De la misma manera la comunicación será efectiva y eficiente, esta tiene por objeto reducir costos y minimizar el desempeño individual y colectivo. Otros objetivos son: aumentar la aceptación de las reglas organizacionales, fomentar la democracia interna, obtener mayor dedicación, controlar y evaluar los procesos y el trabajo personal, proporcionar los datos necesarios para tomar decisiones, clarificar las responsabilidades de tareas y fortalecer la cooperación y estímulos morales y éticos.

Teniendo en cuenta las condiciones objetivas del proyecto utilizaremos dialecticamente el proceso sugerido por Shannon y Weaver en el siguiente esquema:



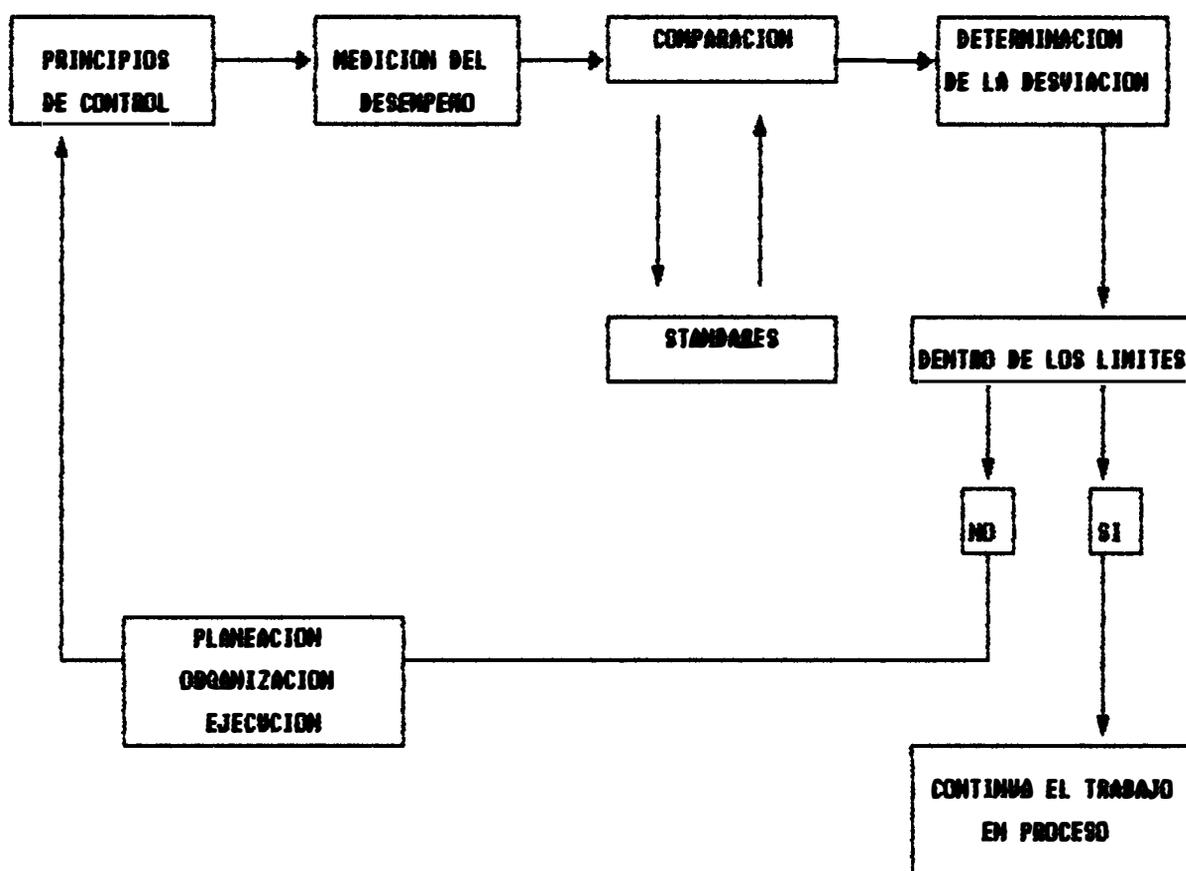
En relación al control, conceptualmente se entiende de la siguiente manera "controlar es determinar que se está realizando, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes".¹⁴ Sin lugar a dudas el control tendrá ocurrencia en todos los niveles administrativos, para detectar errores, perdida de esfuerzos, ineficacia operativo. En realidad si las funciones fundamentales de la administración como son la planeación, organización y ejecución, se realizaran de manera perfecta sería inocuo el control no obstante esto solo podría ocurrir excepcionalmente. En estricto sentido administrativo el control no es posible, sin que previamente se de la planeación y ejecución. En síntesis el control se ejercerá para garantizar estrategias, metas y objetivos, mediante un desempeño acorde a lo planeado.

4.5.1 Cuadro de parámetros. El proceso de control operará como se señala en el siguiente diagrama.

¹⁴. GOERGE R., Lerry y SLEPHEG, Franklin. Principios de administración. Compañía Editorial Continental S.A. D.CV. México. p. 518.

FIGURA 4.

PROCESO DE CONTROL



El proceso de control tiene 3 pasos definidos:

1- Medición del desempeño.

2- Comparación de desempeño con el standar y comprobación de las diferencias, si existen.

3- Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas. Este control permite informarse a tiempo de todo cuanto se hace, examinar y comparar resultados con lo planeado y aprobar o improbar lo hecho para corregir a tiempo. Las mediciones más rigurosas se necesitan en el trabajo de campo, información y procesamiento de datos respecto a la fase operativa de la investigación contenida en el proyecto.

4.5.2 Variables de control. De acuerdo a los sistemas de Davis y Dornelly aplicamos las variables: preliminar, concurrente y retroalimentación.

• Variable preliminar es aplicable en este caso toda vez que en alguno de los procedimientos operativos se pueda anticipar y ejercer una gran influencia de control, así por ej: en el logro de entrevistas es necesario su elección, definición, aprobación previa para luego proceder a su ejecución. Lo anterior tiene que ver con los diseños de estas políticas y procedimientos que indudablemente tienen gran esfuerzo en planeación.

La segunda variable o control recurrente esta dirigida a determinar unidades de tiempo, metas y resultados. Al tener un personal poco numeroso y metas cuantificadas será aplicable este procedimiento sin dificultades.

La tercera variable se apoyará en el sistema PEAC o de ayuda mediante computadores. El director de proyecto fijará los objetivos que requiera, entregando requisitos que sean procesados y programados controlando la información adecuada.

4.5.3 Flujoograma del sistema. Es elaborado de acuerdo a las variables, parámetros, factores externos o internos.

1. Control por niveles administrativas.

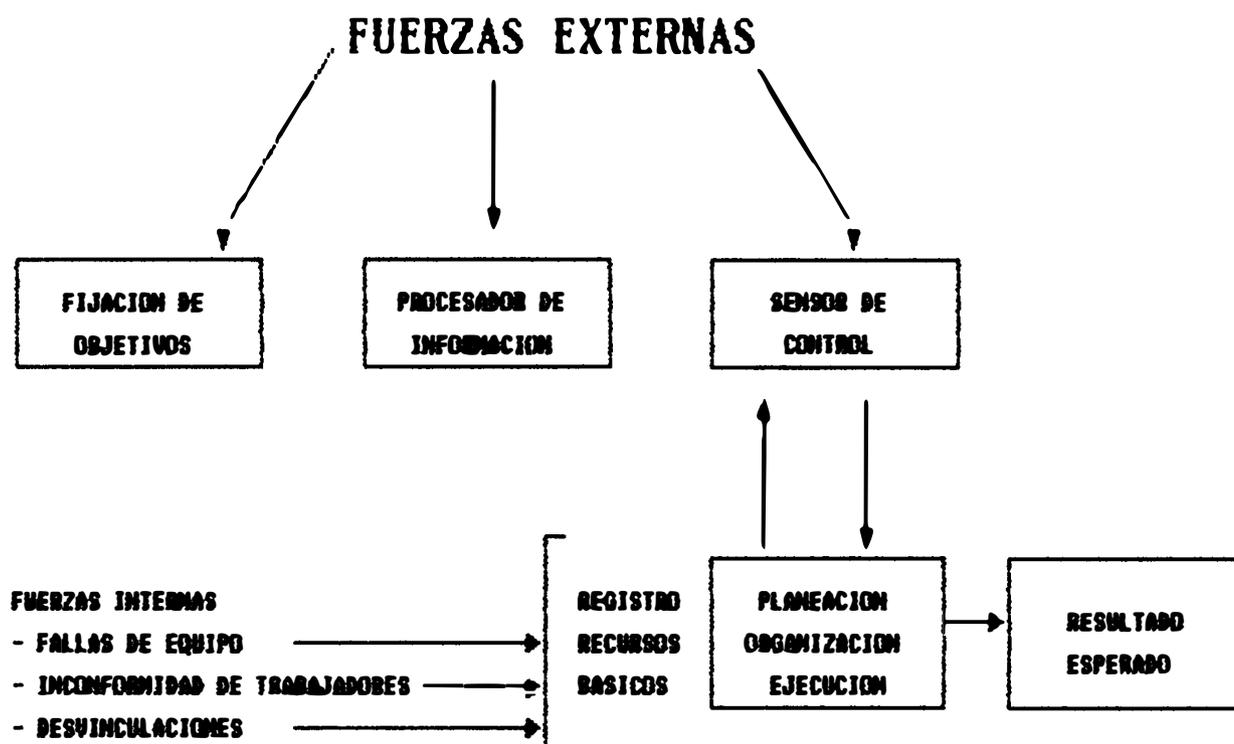
CARGO	CUMPLIMIENTO DE HORARIO	RENDIMIENTO DIARIO	REALIZACIONES REALES
Directora	4 Horas	50%	Dirección General Barranquilla
Supervisora	4 Horas	50%	Coordinar y vigilar trabajos comunitar.
Secretaria	4 Horas	50%	Atención general de las funciones se- cretariales
Entrevistadoras	8 - 12	50%	Aplicación de ins- trumentos
Contador	8 - 12	50%	Asesoría Financiera

FUENTE: Elaborado por el autor.

2- Proceso de control (ver cuadro proceso de control 4.51).

3- Operación del control de retroalimentación considerada como sistema.

FIGURA 5.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los anteriores planteamientos están orientados a la presentación de un conjunto de conclusiones y recomendaciones que contribuyen a mejorar la ejecución del proyecto, referidas a los siguientes aspectos:

- La implantación de un modelo administrativo en una organización preexistente requiere de una estrategia de implantación, cuando la organización del proyecto va a actuar dentro de una entidad matriz, por lo tanto el diseño que se ha previsto está orientado a vencer los obstáculos y a facilitar el establecimiento de un nuevo tipo de relaciones funcionales y sociales.

- El proyecto está plenamente justificado y enmarcado en las políticas del plan nacional de desarrollo nacional el salto social y regional, dado que el abuso y prevención de las drogas sicotrópicas es uno de los aspectos estratégicos dentro de las políticas económicas, sociales y políticas que ejecuta el actual gobierno.

- La dirección seccional propone un modelo administrativo conocido como estructura funcional permanente con coordinador de proyecto, el cual permitirá el desarrollo del mismo en el tiempo, costo y calidad establecida a fin de lograr los objetivos esbozados.

- La dirección seccional sugiere seguir las orientaciones en cuanto a políticas de ejecución del proyecto para asegurar las decisiones que se tomen conserven su homogeneidad instrumental y los resultados obtenidos tengan un mismo sentido.

- Escuela de Medicina Montesinaí de la Universidad de New York (Mount Sinai School of Medicine of the City University of New York), la National Institute of Drug Abuse (Instituto Nacional Contra el Abuso de la Droga), Escuela Colombiana de Medicina y Asociación Colombiana para la Salud, serán los entes asesores en los aspectos legales y logísticas, tanto en la etapa de instalación como ejecución del proyecto.

- Los aspectos a mejorar serían los recursos externos para incrementar las inversiones y los incentivos para el personal; la planeación y operatividad, deberían incrementarse para ganar mejor capacitación e integración humana a través de actividades sociales y culturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBERCHT RON ZEMKE, Karl. La gerencia del servicio. Editorial Legis. 7ª reimpresión. Mayo de 1992. 202 p.

ANGULO MENDO, Carlos. Metodología General de la Investigación Científica. Editorial Antillas. 1993.

BANQUERO, Harold; QUINTERO, Victor Manuel. Los proyectos sociales I. Publicación Instituto Fes de Liderazgo. Cali-Colombia, 1991. 117 p.

BAQUERO, Harold; QUINTERO, Victor Manuel. Los proyectos sociales II. Publicación, Instituto Fes de Liderazgo. Cali-Colombia, diciembre 1991. 175 p.

BROOK, Judith Susane. Proyecto: Factores protectores y de riesgo para el consumo de la droga entre adolescentes colombianos. 93 p.

CERVO, Al. y BERVIAN, P.A. Metodología Científica. Editorial Mc Graw-Hill. 1991.

CINDER. Guía para la preparación y presentación del trabajo práctico de gerencia en ejecución del proyecto de desarrollo. Maracaibo, Cinder, 1992.

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Bases para el plan nacional de desarrollo "El salto social". Casa Editorial El Tiempo. 69 p.

DE GARVAJAL, Norma Martha; MORENO CASTRILLO, Francisco; ESTRADA CABRERA, Rebeca; REBOLLEDO SANTORO, Luis Alberto. Como elaborar y presentar un trabajo escrito. Ediciones Uninorte. Barranquilla, 1994. 253 p.

DE RUBIO SANIN, Noemí. Ministra de Relaciones Exteriores. Actuar en el mundo, política exterior colombiana frente al siglo XXI. Publicaciones Cultural. Santafé de Bogotá, D.C., 1993

DRUCKER, Peter. La gerencia efectiva. Tercer edición. Editorial Suramericana. Julio de 1971.

ECD. Humberto. Como se hace una tesis. 8ª edición. Gedesa. Marzo de 1991.

FRED R., David. La gerencia estratégica. Octava reimpresión, Legis. Capítulo 1:2-20 p. Capítulos 7 y 8: 370 p. 1994.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA, Lucia Pilar. Metodología de la investigación. Mc Graw-Hill. Panamericana Formas e Impresos, S.A. Octubre, 1994. 505 p.

JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Planeación operativa o caos nacional ESAPAC, serie Ciencia de la Administración. 1915. 238 p.

MIRANDA MIRANDA, Juan. Los proyectos: Unidad Operativa de los Proyectos ESAP. Segunda edición. 286 p. 286.

MEDIPLAN. Lectura 14. Reflexiones, aspectos básicos de preparación y presentación de proyectos social. MIDEPLAN. Universidad Simón Bolívar, Instituto de Postgrado y educación continua, especialización en Gerencia Social. Profesor: Edinson Sanchez C. Barranquilla, Febrero, 1995.

SANCHEZ, Edinson. Instituto de Post-Grados y Educación Continua, especialización en Gerencia Social. Universidad Simón Bolívar. 63 p.

SANCHEZ, Edinson. Gerencial Social. Planificación, programas y proyectos de desarrollo económico y social. 49 p.

TERRY, George R. PhD y SLEPHENE, Franklin PhD.
Principios de administración. Compañía Editorial
Continental, S.A. C.V. México.

THOUMI, Francisco. Economía política y narcotráfico. TM
Editores. Universidad del Norte Centro de Estudios de
Post-Grados, Maestría Estudios Políticos y Económicos.
552 p.

WILLIAMS H., Branson. Janes M. Lituac-Macroeconomía.
Editorial Harla, 1976.