

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Elaboración de un Plan Estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad de
Grecia, Centro Diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 –
2026**

Estudiante

Karol Milena Zamora Barrantes

Tutor

MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada

Sede Aranjuez

Abril, 2024

Contenido

| | |
|-----------------------------------|------|
| Índice de cuadros..... | iv |
| Índice de figuras | v |
| Índice de gráficos | v |
| Siglas y acrónimos | vi |
| <i>Dedicatoria</i> | vii |
| <i>Agradecimientos</i> | viii |
| Resumen | ix |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA..... | 1 |
| Planteamiento del Problema | 1 |
| Objetivos..... | 2 |
| Objetivo general..... | 2 |
| Objetivos específicos | 2 |
| Justificación..... | 2 |
| Antecedentes..... | 4 |
| Antecedentes internacionales..... | 4 |
| Antecedentes nacionales | 6 |
| Proyecciones..... | 8 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 10 |
| Administración | 10 |
| Planeación..... | 11 |
| Estrategia | 11 |
| Planeación estratégica..... | 12 |
| Visión y misión estratégica..... | 15 |
| Valores | 16 |
| Objetivos estratégicos..... | 17 |

| | |
|--|-----------|
| Análisis del entorno | 17 |
| Análisis FODA | 18 |
| Matriz CAME | 20 |
| Análisis PEST | 21 |
| Organización..... | 22 |
| Organizaciones no lucrativas..... | 23 |
| Organizaciones de bienestar social..... | 24 |
| Asociación | 25 |
| Centros diurnos..... | 25 |
| Persona Adulta Mayor | 27 |
| Vejez y envejecimiento | 27 |
| Envejecimiento activo | 29 |
| Calidad de vida en la vejez | 30 |
| Atención integral | 30 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 31 |
| Enfoque de la Investigación | 31 |
| Diseño de la investigación..... | 32 |
| Fuentes de Información | 33 |
| Variables o Unidades de Análisis..... | 34 |
| Instrumentos | 37 |
| Proceso para la recolección y análisis de datos | 39 |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 40 |
| Entorno interno | 40 |
| Contexto histórico de la organización..... | 40 |
| Generalidades del centro diurno AATEGRE | 41 |
| Caracterización de las personas adultas mayores entrevistadas que asisten al centro diurno | 49 |

| | |
|---|-----|
| Percepción de los adultos mayores entrevistados | 54 |
| Percepción de las colaboradoras | 57 |
| Percepción de los miembros de la junta directiva entrevistados..... | 64 |
| Entorno externo | 68 |
| Factores políticos y legales | 68 |
| Factores sociodemográficos..... | 78 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 85 |
| Conclusiones..... | 85 |
| Recomendaciones | 87 |
| CAPÍTULO VI: PROPUESTA | 89 |
| Objetivo de la Propuesta..... | 89 |
| Análisis de la misión y visión de la organización..... | 89 |
| Definición de los valores | 90 |
| Herramientas de análisis del entorno..... | 91 |
| Análisis PEST | 91 |
| Análisis FODA..... | 94 |
| Análisis CAME..... | 96 |
| Definición de Objetivos | 109 |
| Plan de control y evaluación..... | 115 |
| Plan de contingencia | 116 |
| Plan de comunicación | 117 |
| REFERENCIAS..... | 121 |
| APÉNDICES..... | 128 |
| Apéndice 1: Entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de los beneficiarios de AATEGRE..... | 128 |

| | |
|--|-----|
| Apéndice 2: Entrevista semiestructurada dirigida a miembros de la junta directiva de AATEGRE | 130 |
| Apéndice 3: Entrevista semiestructurada dirigida a la administradora de AATEGRE..... | 131 |
| Apéndice 4: Entrevista semiestructurada dirigida a las colaboradoras de AATEGRE..... | 134 |

Índice de cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1. Definición de variables..... | 35 |
| Cuadro 2. AATEGRE: Cantidad de personas entrevistadas | 38 |
| Cuadro 3. AATEGRE: Frecuencia de años de asistencia de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 50 |
| Cuadro 4. Principales leyes, decretos, políticas y estrategias relacionadas con la protección y promoción de los derechos de la población adulta mayor en Costa Rica. | 69 |
| Cuadro 5. Costa Rica: Población estimada de 65 años y más según región de planificación, año 2024..... | 79 |
| Cuadro 6. Costa Rica: principales eventos de notificación obligatoria, según indicador. Año 2021 | 81 |
| Cuadro 7. Costa Rica, ocho causas de muerte más frecuentes para personas mayores de 65 años para el 2021 | 82 |
| Cuadro 8. Costa Rica: Población adulta mayor por tamaño de hogar, según grupos de edad julio 2022..... | 83 |
| Cuadro 9. AATEGRE: Áreas de acción | 109 |
| Cuadro 10. AATEGRE: Matriz operativa, área de acción procesos internos..... | 110 |
| Cuadro 11 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción capacitación..... | 111 |
| Cuadro 12 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción comunidad..... | 112 |
| Cuadro 13 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción financiera..... | 113 |
| Cuadro 14. AATEGRE: Plan de control y evaluación | 115 |
| Cuadro 15. AATEGRE: Plan de contingencia..... | 116 |
| Cuadro 16. AATEGRE: Plan de comunicación..... | 118 |
| Cuadro 17. AATEGRE: Calendarización de actividades de comunicación | 119 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Fases del proceso de planeación estratégica | 14 |
| Figura 2. Pasos para interpretar el análisis FODA | 19 |
| Figura 3. Matriz CAME | 20 |
| Figura 4. Análisis PEST | 21 |
| Figura 5. Efectos del edadismo en personas adultas mayores..... | 29 |
| Figura 6. AATEGRE: Estructura organizacional | 42 |
| Figura 7. Objetivos planteados en la Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable basado en el curso de vida 2022-2026..... | 77 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Costa Rica: Distribución porcentual de la población por grupos de edades, 2000 y 2022 | 3 |
| Gráfico 2. AATEGRE: porcentaje de las PAM entrevistadas, según género. Año 2024..... | 49 |
| Gráfico 3. AATEGRE: Porcentaje según estado civil de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 51 |
| Gráfico 4. AATEGRE: Frecuencia del lugar de residencia de las PAM entrevistadas. Año 2024 . | 52 |
| Gráfico 5 AATEGRE: Frecuencia de modo de desplazarse de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 52 |
| Gráfico 6. AATEGRE: Frecuencia nivel de escolaridad de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 53 |
| Gráfico 7. AATEGRE: Frecuencia del motivo de asistencia al centro diurno de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 54 |
| Gráfico 8. AATEGRE: Frecuencia de actividades de preferencia de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 55 |
| Gráfico 9. AATEGRE: Grado de satisfacción de los servicios ofrecidos por parte de las PAM entrevistadas. Año 2024 | 56 |
| Gráfico 10. AATEGRE: Frecuencia de los medios de comunicación interna utilizados por las colaboradoras. Año 2024..... | 58 |
| Gráfico 11. AATEGRE: Oportunidades de mejora en programas de desarrollo profesional indicadas por las colaboradoras. Año 2024 | 59 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 12. AATEGRE: Evaluación de los servicios ofrecidos, indicada por colaboradoras. Año 2024..... | 60 |
| Gráfico 13. AATEGRE: Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de las colaboradoras. Año 2024..... | 61 |
| Gráfico 14. AATEGRE: Principales desafíos señalados por parte de las colaboradoras. Año 2024 | 62 |
| Gráfico 15. AATEGRE: Principales oportunidades señaladas por parte de las colaboradoras. Año 2024..... | 63 |
| Gráfico 16. AATEGRE: Principales fortalezas señaladas por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024 | 64 |
| Gráfico 17. AATEGRE: Principales logros señalados por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024..... | 65 |
| Gráfico 18. AATEGRE: Principales desafíos señalados por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024..... | 66 |
| Gráfico 19. Proporción de la población adulta mayor, sobre la población total de Costa Rica | 78 |

Siglas y acrónimos

| | |
|----------|--|
| AATEGRE | Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia |
| CCSS | Caja Costarricense de Seguro Social |
| CONAPAM | Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor |
| ENAHO | Encuesta Nacional de Hogares |
| JPS | Junta de Protección Social |
| IMAS | Instituto Mixto de Ayuda Social |
| INEC | Instituto Nacional de Estadística y Censos |
| SINIRUBE | Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado |
| PAM | Personas adultas mayores/ persona adulta mayor |

Dedicatoria

A Dios, quien me guía por el buen camino, me acompaña en todo momento y da la fuerza necesaria para cumplir mis proyectos de vida, a él que simplemente me ama de la forma más incondicional.

A mis padres y hermanos por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por sus consejos, amor, apoyo en los momentos difíciles.

A mi novio, quien está siempre para escucharme y darme una palabra de aliento cuando más la necesito.

A mi ser de luz, que cuida de mí desde el cielo.

¡A ellos... muchas gracias!

Agradecimientos

A Dios, a mis padres quienes han sido el pilar más importante en mi vida.

A la administración del centro diurno, junta directiva y colaboradoras que ayudaron con el desarrollo del proyecto, quienes siempre estuvieron anuentes a recibirme de la manera más servicial y paciente.

A los adultos mayores del centro diurno por compartir sus hermosas experiencias de vida.

A los miembros del comité asesor por todos los consejos y oportunidades de mejora para el proyecto.

A mis queridas compañeras y amigas Andrea, Aracelly y Karen por compartir sus conocimientos y cariño a lo largo del proceso, las admiro mucho y les deseo lo mejor.

Muchas gracias.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026. Para ello, se divide en dos objetivos específicos: el primero es describir los aspectos internos del centro, como la organización, servicios ofrecidos, recursos disponibles, marco filosófico, entre otros puntos relevantes para la investigación; el segundo consiste en identificar aspectos externos y el marco jurídico que rigen el funcionamiento del centro diurno, con el fin de detectar los principales factores que inciden en su operación y definir las acciones adecuadas para una correcta gestión. El estudio se basó en un enfoque cualitativo que permite interpretar fenómenos a través de la percepción de diferentes participantes por medio de encuestas semiestructuradas y experiencias, las cuales se complementaron con una revisión bibliográfica.

Se concluye la importancia trascendental y el impacto positivo de este tipo de organizaciones en la vida de los adultos mayores beneficiarios, ya que permiten contar con espacios cálidos y seguros donde reciben una atención integral para afrontar el proceso de envejecimiento de manera activa y de calidad. Otra conclusión relevante es la fuerte dependencia económica que tienen este tipo de organizaciones de los entes gubernamentales, lo cual las hace muy vulnerables a decisiones políticas. En cuanto a las recomendaciones, se sugieren esfuerzos para divulgar el accionar del centro diurno ante la comunidad, mediante campañas informativas, de sensibilización y enfatizar sobre la importancia que presenta este tipo de organización a nivel cantonal a fin de acceder a recursos económicos adicionales mediante por donaciones, ayudas voluntarias y alianzas.

Finalmente, se propone el plan estratégico, el cual replantea las definiciones de la visión y misión, y describe de los valores identificados en la organización. Posteriormente, se desarrollan tres herramientas de análisis del entorno: PEST, FODA y CAME; insumos de alta relevancia para plantear el objetivo general y específicos mediante matrices operativas para cada área acción identificada: acción de procesos internos, acción de capacitación, acción de comunidad y acción financiera. Lo anterior se complementa con un plan de control y evaluación para facilitar el control en tiempo real del desarrollo de los objetivos estratégicos; un plan de contingencia enfocado en el desafío más importante, a saber, la dependencia económica de la organización hacia presupuestos de entes estatales, así como un plan de comunicación que involucra a los actores internos y externos de la organización, con el fin de dar a conocer los elementos plantados en el plan estratégico. Para

concluir, se menciona el valor agregado para la organización al contar con el desarrollo y propuesta del plan estratégico.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Según Hernández et al. (2014), el planteamiento de un problema enumera los perjuicios existentes del tema en estudio y los relaciona con cinco elementos fundamentales: los objetivos que persigue la investigación, la pregunta a la que se quiere dar respuesta, la justificación, la viabilidad del estudio y la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema (p.36).

Planteamiento del Problema

Los centros diurnos de la tercera edad desempeñan un papel fundamental en la atención integral para el bienestar y la calidad de vida de las personas adultas mayores. Sin embargo, una de sus grandes limitaciones es que suelen carecer de un plan estratégico sólido que oriente su gestión y les permita adaptarse a las necesidades reales de la población objetivo.

El caso en estudio corresponde a la Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia, centro diurno AATEGRE. Pese a contar con más de 29 años de trayectoria, no cuenta con la formulación de un plan estratégico; esta situación podría originar una serie de consecuencias importantes tales como:

- Dificultad para alcanzar de manera eficiente y oportuna las estrategias, al carecer de una visión clara.
- La organización corre el riesgo de quedarse rezagada y no atender las necesidades cambiantes de la población objetivo al no contar con un monitoreo constante de los factores internos y externos.
- Dificultad para identificar y asignar eficientemente los recursos humanos, financieros, y otros.
- El centro diurno podría estar subutilizando los recursos o bien asignándolos en áreas que no generan un impacto relevante en el bienestar de los destinatarios.
- La falta de una estrategia clara que permita destacar los puntos fuertes del centro diurno podría disminuir la captación de beneficiarios, así como la obtención de financiamiento y recursos, lo cual incidiría negativamente en la salud financiera de la organización.

Por lo descrito, surge la necesidad de elaborar un plan estratégico para guiar su correcta gestión y así brindar las herramientas para alcanzar su misión y objetivos.

En estas circunstancias, se plantea la siguiente pregunta: ¿cuáles son los elementos que debe considerar un plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026.

Objetivos específicos

1. Detallar los antecedentes históricos, la situación actual y la estructura operativa y administrativa del centro diurno AATEGRE.
2. Identificar factores externos a la organización y el marco jurídico institucional que rigen el funcionamiento del centro diurno AATEGRE.

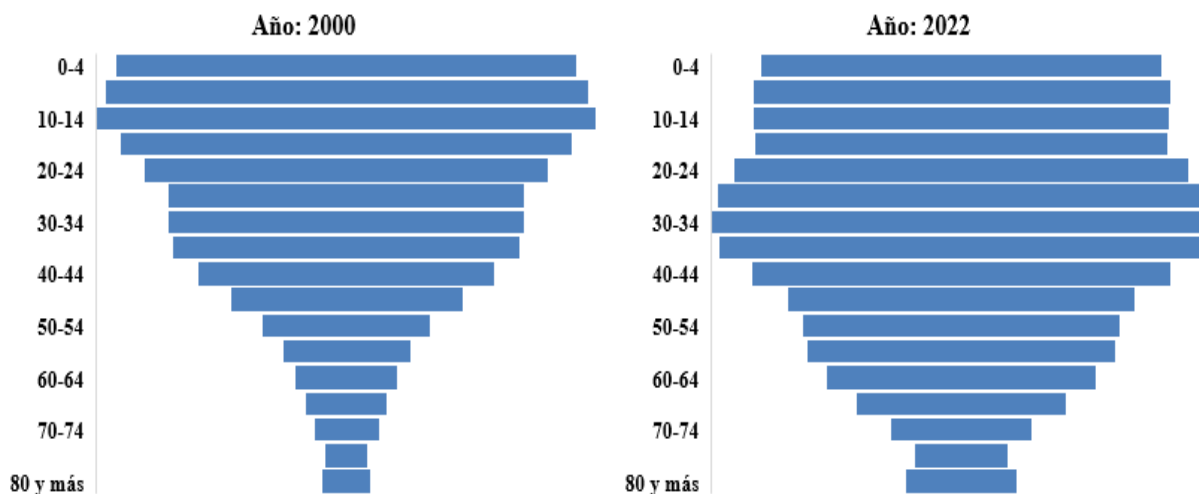
Justificación

En la actualidad, la población de adultos mayores a nivel nacional se encuentra en un crecimiento significativo con respecto a años atrás. Estos datos se pueden validar en las estadísticas que se obtuvieron en la Estimación de Población y Vivienda 2022, realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En 2022 el 10,1% de la población tiene 65 años y más, y en el 2000 era el 5,6 %; es decir, en 22 años casi se duplicó el peso relativo de esta población, esto por tener una fecundidad baja, una mortalidad estable por mucho tiempo y una sostenida y alta esperanza de vida. Esta dinámica demográfica, ha hecho que, con el paso del tiempo, la población menor de 15 años disminuya su peso relativo. Para el 2022 alcanza el 20,8 %, mientras que en 2000 era el 31,9 %. (INEC, 2023).

Este comportamiento, ha ocasionado que la estructura de grupos de edades de la población de Costa Rica esté perdiendo su forma comúnmente triangular, como se aprecia en el gráfico 1.

Gráfico 1. Costa Rica: Distribución porcentual de la población por grupos de edades, 2000 y 2022



Fuente: Elaboración propia, con datos del INEC, 2023

Asimismo, Costa Rica ha experimentado un aumento en la esperanza de vida al nacer. El INEC indica que para el año 2023, esta se ubica en 81 años, 78,4 para los hombres y de 83,6 para las mujeres. Estas cifras conllevan a que, cada vez, la población de este grupo etario sea más y vivan más y requieran ajustes importantes en la vinculación con la sociedad.

La situación de pobreza que enfrenta la población de la tercera edad es otro aspecto relevante, tal como lo expone el estudio llamado “Personas adultas mayores en Costa Rica: Principales hallazgos”, elaborado por el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica - Programa Observatorio del Envejecimiento (2023):

Pobreza en la población adulta mayor de Costa Rica: 189.373 personas adultas mayores (27%) viviendo en pobreza (extrema y pobreza no extrema): 35.272 no tiene recursos para comprar los alimentos más básicos y 154.101 tienen ingresos o consumo per cápita inferiores al costo de una canasta total de bienes y servicios mínimos esenciales, según la medición de Línea de Pobreza (LP). El porcentaje de la población de 65 años y más en pobreza extrema y no extrema supera en 1,4 puntos porcentuales al resto de la población, lo que destaca la vulnerabilidad económica de las personas adultas mayores (p.7).

La suma de estos factores conlleva una serie de desafíos relevantes tanto para la sociedad en general como para las instituciones que atienden a las personas de la tercera edad. A razón de ello,

surge la necesidad de buscar opciones integrales para la correcta atención y cuidado de las personas en estos rangos. Considerando lo anterior, la figura de los centros diurnos se vuelve particularmente importante para brindar una adecuada protección, en la medida en que permiten a la población de la tercera edad mejorar su calidad de vida y bienestar social, ofrecen espacios de recreación, convivencia, acompañamiento, entre otros beneficios.

Estos centros de atención requieren de planes estratégicos orientados a una correcta gestión y atención con el fin brindar un espacio adecuado donde se fomente la participación y oportunidades de la población que atiende. Por tanto, esta investigación procura atender una necesidad del centro diurno AATEGRE, a saber, la inexistencia de un plan estratégico formal que establezca una ruta clara para la mejora de las estructuras de gestión, con el fin de optimizar los procesos para una mejor atención integral de la población adulta mayor y el cumplimiento de su misión y sus objetivos.

Antecedentes

Antecedentes internacionales

Alarcón y Espinoza (2013), autores de la tesis: “Diseño de una Planificación Estratégica para el Centro de Atención al Adulto Mayor en la Parroquia de Amaguaña, Cantón Quito, Provincia Pichincha”, de la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador propusieron como objetivo general de la investigación diseñar una planificación estratégica para el centro de atención al adulto mayor de la Parroquia de Amaguaña, para brindar un servicio eficiente y eficaz.

Para este fin, se incluyó una breve reseña histórica del lugar donde se encuentra el Centro de Atención al Adulto Mayor; posteriormente, se realizó un diagnóstico situacional o estratégico, con la finalidad de conocer su situación actual interna y externa, al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, respectivamente. Dicho diagnóstico fue el punto de partida para el diseño del plan estratégico. Este determinó principios, valores, visión, misión, objetivos, políticas y estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del medio, con el propósito de minimizar o eliminar el efecto de las amenazas y debilidades identificadas en el diagnóstico.

Como parte de las conclusiones obtenidas de la investigación, se identificó que el centro de atención al adulto mayor de la Parroquia Amaguaña brinda sus servicios con ciertas deficiencias que deben mejorarse a través de una planificación estratégica que incluya diversos servicios adicionales a los existentes para cumplir los objetivos del centro. Así mismo, se plantea la necesidad de diseñar y elaborar planes y proyectos para el centro de atención, así como un plan de administración por procesos de carácter prioritarios.

Para el segundo antecedente internacional, se presenta la tesis titulada “Diseño de un plan estratégico para fortalecer los procesos administrativos de la Fundación para el Adulto Mayor Pasos Dorados” del autor Camilo Garzón Álvarez (2016), Universidad de La Salle, Bogotá. Su objetivo se enfocó en implementar herramientas y estrategias administrativas en la Fundación Pasos Dorados, para el bienestar de la organización y un mayor control de sus actividades

Como principales conclusiones se presentó un proceso administrativo para dar un rumbo más organizado a la fundación, partiendo de lineamientos más formales sobre los servicios que brinda. Asimismo, se socializó su misión y la visión, para que todos los involucrados en ella conozcan el quehacer y hacia donde se quiere llegar con este nuevo proceso. Se creó conciencia sobre la importancia de alianzas estratégicas con diferentes organizaciones, las cuales pueden traer un beneficio adicional a las personas que dependen de la fundación, tanto administrativos, como a las personas de la tercera edad a las que se les presta el servicio.

Como tercer y último antecedente internacional se expone el “Plan Estratégico Fundación Hogar del Anciano 2020-2021”, presentado por las autoras Flores et al. (2019), estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia. Las autoras presentan como objetivo general diseñar el plan estratégico 2020 – 2021 para la Fundación Hogar del Anciano de Belén, para lo cual analizaron el entorno interno y externo del hogar en estudio, así como la presentación de un análisis FODA.

Como resultados de la investigación y como propuesta de recomendaciones, la fundación debe adoptar prácticas comerciales que ayuden a la consecución de recursos para ampliar su infraestructura y, por consiguiente, aumentar la cantidad de cupos. Como segundo punto, se debe continuar proponiendo actividades que permitan tener mayor reconocimiento a nivel municipal y departamental, por medio de la actualización de redes sociales, página web, periódicos locales y regionales, etc. Adicionalmente, mencionan la importancia de adecuar las instalaciones para el fácil desplazamiento de los adultos con discapacidad.

Antecedentes nacionales

En cuanto antecedentes nacionales, las propuestas de planes estratégicos han sido ampliamente desarrolladas en diferentes instituciones académicas del país para elaborar proyectos de graduación. Sin embargo, son pocos los estudios enfocados en centros de atención de adultos mayores y numerosos aquellos dirigidos a empresas con fines de lucro. Por tanto, a continuación, se presentan antecedentes más generales y se finaliza con los antecedentes nacionales encontrados que se relacionan parcialmente con el objeto del estudio de la presente investigación.

Juan José Sánchez (2009) presenta como trabajo final de graduación el tema “Propuesta de plan estratégico para Growth Acceleration Partners” con el fin de optar por el grado de magister en administración y dirección de empresas con énfasis en gerencia de la Universidad de Costa Rica. Como parte del estudio, se presentó un análisis interno de la empresa, que abarcaba aspectos como la estrategia actual, fortalezas de los recursos, análisis de las ventajas competitivas. Este insumo permitió proponer el plan estratégico, la misión y visión de la empresa, así como los objetivos estratégicos por cumplir. Se espera que, con este plan, la empresa inicie una transformación interna, con el fin de obtener una organización sólida que logre alcanzar la visión de la empresa, además de un constante monitoreo y control de las etapas del plan estratégico.

En el año 2016, Diana Venegas presentó su trabajo final de graduación “Propuesta de un plan estratégico para la empresa TecnoSagot S.A.” como postulante a un posgrado en administración y dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica. Abarcó el análisis de la situación interna y externa de la empresa, propuso declaraciones de la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos e incluso una nueva propuesta del organigrama. Asimismo, planteó un cuadro de mando integral como herramienta de control en el logro de las metas.

Como parte de las conclusiones, se resalta el reto que presenta TecnoSagot S.A. relacionado con una comunicación clara y efectiva, de manera que la información importante sea de conocimiento de todos los colaboradores. Como recomendación, se expuso crear manuales de puestos que permitieran identificar acciones duplicadas y excesos de cargas laborales.

Las autoras Solís et al. (2020), presentaron una “Propuesta de plan estratégico para la institución Santa Teresita Montessori mediante un análisis situacional de la empresa”, con el fin de optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica. La

investigación concluyó la falta de un plan de comunicación de los servicios, una sobrecarga de trabajo en el área de dirección y el área administrativa, y falta de controles a nivel financiero y contable. Gracias a los resultados, se planteó la propuesta en los siguientes ejes: 1. Sostenibilidad financiera. 2. Gestión del talento humano. 3. Mercadotécnica. 4. Sostenibilidad ambiental. Todos ellos, se complementan con la propuesta de la herramienta cuadro de mando integral, con el fin de ayudar a la empresa en el cumplimiento de objetivos y el monitoreo de indicadores de desempeño.

A continuación, se presentan los antecedentes nacionales relacionados con organizaciones que atienden personas de la tercera edad. Resalta el estudio realizado en el año 2017 por Kimberly Villavicencio, quien elaboró un diagnóstico titulado “Una mirada sobre la Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores, de la Municipalidad de Cartago”. La autora concluye la necesidad de implementar medidas concretas y un plan donde se fomente la integración y la atención social. Si bien las acciones ya ejecutadas corresponden a la aplicación de gestiones de mejora, es de vital importancia un insumo mediante el cual se pueda determinar los aportes producidos a la sociedad en función de las respuestas como Gobierno Local. También, señala la necesidad de espacios de recreación para esta población dentro de las distintas comunidades, de manera que se contribuya con la promoción de la salud y la actividad física.

Se recomienda la contratación de personal calificado en el área de psicología, trabajo social, medicina general, terapia física y gerontología, exclusivamente para la Red de la Persona Adulta Mayor. Este trabajo interdisciplinario ofrecería a la población atención especializada, a través de giras periódicas (sean quincenales o mensuales) a cada Centro para promover, incentivar y educar sobre el envejecimiento activo. También, se sugiere desarrollar de un proyecto local dirigido exclusivamente a la Red de la Persona Adulta Mayor, con su debido plan de acción e implementación, de manera que fortalezca las labores desempeñadas y permita esclarecer las metas, alcances y limitaciones

Otro antecedente nacional disponible es el “Modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica”, elaborado por los estudiantes de la Universidad Nacional Josselyn Jiménez y Andrés Venegas (2020). Dicho estudio buscó actualizar la estructura organizativa de dicho centro, rediseñar su marco estratégico, crear un modelo de gestión del recurso humano y construir una propuesta de evaluación del desempeño para sus funcionarios.

Con el estudio, los autores concluyeron que la estructura organizativa vigente fue diseñada desde sus inicios, por lo que con el paso del tiempo se ha alejado de la realidad tanto social como institucional. Asimismo, la gestión administrativa se ve limitada a raíz de la saturación de funciones y responsabilidades, causada por la carencia del personal requerido para cumplir determinadas tareas. Pese a que la institución contaba con un manual de puestos establecido, este se encuentra desactualizado, lo cual se manifiesta en la compleja realidad laboral a la que se enfrenta la organización en la actualidad.

Finalmente, en el mes de julio 2023 el estudiante Juan Pablo Vega Delgado presentó el estudio de “Factibilidad general y propuesta para la implementación de un negocio basado en el desarrollo de una residencia tipo condominio, para el cuidado integral de adultos mayores, en San Juanillo de Naranjo Alajuela”, con el fin de optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas.

La metodología empleada se basó en un enfoque mixto, dado que empleó técnicas cuantitativas y cualitativas, un diseño exploratorio y secuencial con la aplicación de encuestas y entrevistas. A lo largo del trabajo, desarrolló aspectos propios de un estudio de factibilidad (análisis de mercado, administrativo, legal, técnico y financiero). Asimismo, planteó la propuesta de negocio para efectos de la residencia tipo condominio. Como parte de las conclusiones, se determinó la factibilidad del proyecto y se enfatiza en atacar los problemas físicos y mentales a los que se exponen los adultos mayores a causa de la soledad, a través de un modelo innovador para el mercado costarricense. A su vez, con la puesta en marcha del proyecto, se pretende una reactivación de la zona donde se pretende localizar y generar nuevas opciones de empleo.

Proyecciones

De acuerdo con el análisis de cada uno de los objetivos propuestos en la investigación, se proyecta elaborar un plan estratégico para el centro diurno AATEGRE que sirva de base para la toma de decisiones de manera informada y con apego a la realidad donde se desenvuelve la organización, considerando los elementos del contexto interno como externo.

Las principales proyecciones se resumen a continuación:

- Facilitar un plan estratégico que ayude a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores a través de programas y servicios integrales, diseñados para satisfacer sus necesidades y deseos.
- Proponer un plan estratégico que facilite la toma de decisiones en función de optimizar los recursos y mejorar la gestión de los servicios ofrecidos.
- Formular un plan estratégico que involucre y resalte la importancia del recurso humano en la gestión integral del centro diurno.
- Presentar un plan estratégico con elementos claros capaces de demostrar la importancia de su existencia, así como aumentar su impacto social.
- Desarrollar un plan estratégico sólido que ayude al centro diurno a garantizar su sostenibilidad financiera mediante la alineación eficaz de los recursos con los objetivos y prioridades, y que facilite la atracción de voluntarios, donantes y creación de alianzas estratégicas.

Algunas limitaciones que podrían presentarse al implementar el plan estratégico propuesto son:

- Cambios en las políticas gubernamentales y en la economía nacional, que podrían impactar de forma importante en el accionar del centro diurno, ocasionar problemas de financiamiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo, lo que obligaría a modificar la planificación estratégica.
- Desarrollo de actitudes culturales y sociales hacia el envejecimiento (edadismo), que desemboquen en inconvenientes para el desarrollo de programas efectivos e, incluso, cuestionamientos sobre el uso de fondos públicos en atención a la población adulta mayor.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este apartado corresponde al sustento teórico de la investigación. Como lo destaca Hernández et al. (2014, p.60) “el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y las conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio”. Por tanto, esta sección brinda una descripción de las principales categorías que sustentan el proyecto, con el fin de delimitar el abordaje del objeto de estudio. Entre las principales conceptualizaciones teóricas que se presentan son: administración, planeación, estrategia, planificación estratégica, vejez y envejecimiento, adulto mayor, centro diurno y atención integral.

Administración

La administración dentro de una organización tiene el papel fundamental de gestionar adecuadamente los recursos empresariales para alcanzar los objetivos propuestos. Autores clásicos de la administración tales como Koontz y Weihrich (2008, p.4) la definen como “el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados”, enfocándose en los ciclos de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

En esta misma línea, se encuentra la definición de Chiavenato (2009) quien, como autor clásico de la administración, señala que la administración: “consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización”. (p.73).

Robbins et al. (2013, p.9.) definen cada uno de estos procesos organizacionales de la siguiente manera:

- Planear: se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organizar: consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- Dirigir: consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

- Controlar: vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

Planeación

Muy de la mano con el término de administración, se encuentra el concepto de planeación, el cual se convierte en un pilar fundamental de las empresas. Como lo indican Gutiérrez y Godoy (2020), esta última es la “función en la cual se establecen los lineamientos superiores de la organización (en políticas, reglas, normas u otros documentos) las metas, los objetivos, las estrategias, los planes y las actividades o los proyectos a realizar” (p.44).

Según Roche, “la planeación es aquella que se realiza para anticiparse o aproximarse al futuro en el presente, para poder prepararse y formar escenarios que ayuden a dar forma a las ideas u objetivos”. (2007, p.51). Por lo tanto, la planificación se convierte en una herramienta para anticipar el futuro, con el fin establecer las metas y objetivos, así como determinar los recursos y su empleo para alcanzar propósitos específicos.

Estrategia

Thompson (2008), autor clásico de la administración, manifiesta que la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. En ese sentido, este plan contempla una dirección a la cual se debe llegar. Para ello existe, una serie de fases que Thompson señala en su libro Administración Estratégica (2012), las cuales se detallan a continuación.

Formulación de la estrategia

Significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades para innovar o mejorar procesos existentes. Implica además resolver una serie de “cómo”:

- ¿Cómo hacer que crezca el negocio?
- ¿Cómo satisfacer a los clientes?
- ¿Cómo ser mejores que la competencia?
- ¿Cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado?
- ¿Cómo administrar cada parte funcional del negocio?
- ¿Cómo desarrollar las capacidades necesarias?

- ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros? (p.33)

Ejecución de la estrategia

Corresponde a la fase de convertir los planes estratégicos en acciones y resultados, poniendo a prueba la capacidad del administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias de la empresa, así como crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia.

Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

En esta fase, la puesta en marcha y la obtención de resultados permite valorar el nivel de eficiencia de la estrategia formulada (Thompson, 2008), consiste además en tomar la decisión en caso de ser necesario cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o los métodos de ejecución de la estrategia.

Planeación estratégica

Al entender los conceptos anteriores, se construye el término planeación estratégica, el cual propone una visión holística en el diseño, entendiendo que todas las unidades de negocio forman parte de este y el desarrollo de sinergias que permiten el éxito. De acuerdo con Hellriegel et al. (2009) la planeación estratégica es el proceso que se utiliza para:

1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización (p.215).

Por su parte, Armijo (2009) se refiere al término como una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de las organizaciones en cuanto su quehacer actual y su trayectoria a futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno, y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y en los servicios que se proveen. Otros autores complementan la

definición anterior, al indicar que es el “instrumento que está orientado a favorecer decisiones y acciones consideradas sobre la prospectiva o visión de conjunto” (Pérez, 2015, p.87).

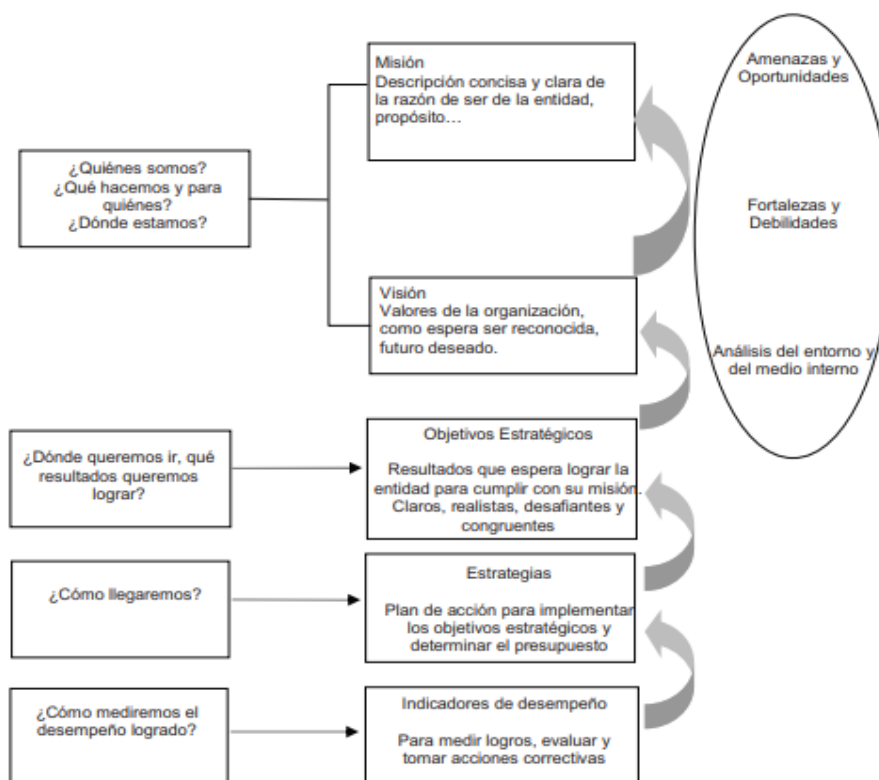
Como lo mencionan Martínez y Milla (2012, p.10), el desarrollo de una planificación estratégica proporciona una gran cantidad de ventajas para las organizaciones, entre ellas:

1. Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
2. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
3. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
4. Mejora la coordinación de las actividades.
5. Mejora la comunicación.
6. Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.
7. Los recursos disponibles se pueden ajustar para mejor a las oportunidades.
8. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de actividades.
9. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
10. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.

Otro concepto importante y relacionado con el estudio corresponde a la administración estratégica. Esta comprende aspectos muy similares a la definición anterior, así como los aspectos internos y externos de la organización y valoración de las diferentes acciones para conseguir los objetivos y ser altamente efectivos. David Fred, autor clásico de la administración, menciona que la administración estratégica debe incluir todos los procesos de la empresa y además considerar factores externos y stakeholders; señala que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (2013, p.5).

En la siguiente figura se presentan las fases que debe implementar una empresa u organización para desarrollar una adecuada planeación estratégica. Se inicia por un análisis interno y externo del entorno para comprender la empresa, definir quién es, qué negocios hace y cómo los hace, además de identificar y establecer dónde se ven en el futuro y cuáles serían los resultados esperados. De igual manera, se deben establecer los resultados que quiere lograr por medio de estrategias específicas y la forma de evaluar este proceso para mejorarlo y crear valor para la empresa.

Figura 1. Fases del proceso de planeación estratégica



Fuente: Tomado del Manual de la Cepal: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

Conforme a lo mencionado, desde la perspectiva de Thompson et al., se señala que:

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. (2012, p.37).

Como se aprecia en definiciones anteriores, dentro de la elaboración del plan estratégico, se incluyen elementos que son fundamentales en el accionar y guía para las organizaciones, los cuales se describen a continuación.

Visión y misión estratégica

Según Thompson (2012), la visión estratégica determina el rumbo que desea tomar una organización a largo plazo. Así, debe utilizarse como una herramienta que le permita a los colaboradores visualizar el panorama en el futuro y trazar un camino estratégico para la empresa. La misión corresponde al propósito del negocio, quienes son, qué hacen y por qué se encuentran en donde están, lo cual permite a este último generar autonomía y tener su propia identidad.

Para Chiavenato y Sapiro (2017), la visión “significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro”. Por tanto, para los autores, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. Adherencia a los hechos reales: las situaciones soñadas deben ser posibles.
2. Descripción concisa, pero potente: la visión de los negocios debe tener un enfoque definido.
3. Equilibrio de todos los grupos de interés: la visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. (p.53).

Bajo este entendido, la visión se convierte en la forma en cómo se proyecta la organización en el futuro. Para proponerla, se debe considerar una redacción realista acorde a las condiciones, pero sin dejar de lado la ambición, a fin de motivar a los diferentes actores en la consecución de los objetivos propuestos.

En cuanto a la misión, Chiavenato y Sapiro (2017) señalan que es la declaración del propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (p.49).

En cuanto a la importancia de declarar la misión, Chiavenato en su libro “Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones señala lo siguiente:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización. (2016, p.50).

Para el planteamiento de la misión de la organización, se debe redactar un texto breve, claro e inspirador.

Valores

Para Thompson et al. (2012), “los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p.27). Es así como los valores de una organización podrían entenderse como las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal que forman parte del negocio.

Otros autores señalan, que “los valores organizacionales no solo sirven de guía para las decisiones estratégicas, sino que también permiten a las organizaciones operar de manera eficiente”. (Correia et al., 2019. p.230). Al relacionar y complementar los conceptos de visión, misión y valores se apunta al establecimiento de los objetivos estratégicos, que buscan determinar en un tiempo específico el éxito organizacional.

Objetivos estratégicos

Una vez que se tenga claramente definida la declaración de visión empresarial, es momento de determinar las acciones que deben realizarse con el fin de alcanzar lo establecido en la visión. Estas acciones por realizar son lo que se conocen como objetivos estratégicos (Vargas, 2011).

Francisco Amo (2010) señala que un objetivo estratégico “es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización” (p.17). Los objetivos permiten plasmar los resultados y productos que se desean alcanzar; deben ser claros y concisos, específicos, cuantificables y tener una fecha límite para su consecución. Además, si se plantean adecuadamente permiten (Thompson, 2012, p.28):

1. Centrar los esfuerzos y alinear las acciones en toda la organización,
2. Ser patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y
3. Motivar e inspirar a los empleados a esforzarse más.

En complemento, Lira (2006) señala que la planificación estratégica debe proponer el logro de objetivos que “sean coherentes en el largo, mediano y corto plazo y trata de cumplirlos con los menores costos posibles” (p.56).

Análisis del entorno

Es de suma importancia conocer los factores internos y externos, ya que juegan un papel crucial en la formulación y ejecución efectiva de un plan estratégico, dado que permiten valorar cambios y, con ello, tomar acciones en busca de un desempeño exitoso.

Un factor externo se refiere a cualquier condición que influye en una situación desde fuera de ese contexto específico. En relación con ello, Quitizaca et al. (2022) citando a Brito señala:

Desde el punto de vista externo los diferentes eventos que sucedan no pueden ser manipulados o controlados afectando de manera masiva al mundo en general y en especialmente a las empresas que ofrecen bienes y servicios, debido que las fuerzas generadoras de verdaderos cambios se encuentran en el ámbito externo. (p.342).

Existen diferentes factores externos de importancia los cuales obedecen:

- a) Factores económicos: se refieren al estado actual de una economía, relacionado con las variables de tasa de inflación, tendencias de desempleo, tasa de interés, el tipo de cambio, ingresos, nivel de precios de los productos, aranceles, Producto Interno Bruto (PIB), etc. (García y Pulgar, 2010).
- b) Factores políticos: se incluyen las leyes y regulaciones que moldean a una sociedad y que, en ocasiones, limitan las operaciones de las organizaciones y sus gerentes. Por lo tanto, se convierten, en algunos casos, en oportunidades y, en otros, en amenazas (González, 2016).
- c) Factores sociales: entre los principales destacan la cultura, los grupos de interés, tasa de natalidad y número de nacimiento, factores que predominan en la toma de decisiones. Juega un papel, debido que va anclado con el progreso económico y el desarrollo de una sociedad (Alvarado et al., 2018).

Por su parte, los factores internos abarcan aspectos como la cultura organizacional, los recursos humanos, financieros y tecnológicos, la estructura organizativa, los procesos internos y cualquier otro elemento que forme parte de la operación y funcionamiento interno de la organización. García (2019) señala que el análisis interno es “la caracterización e identificación de los recursos disponibles, capacidades claves o atributos que generan ventaja competitiva que ha logrado desarrollar la organización a través del tiempo considerados fortalezas, así mismo, se pueden identificar las debilidades que ponen en riesgo a la organización”. (p.81).

Es así como el entorno abarca todas aquellas cuestiones que están dentro y fuera de la organización y que influyen directa o indirectamente en su actividad. Estos elementos están estrechamente relacionados con el análisis FODA que se conceptualiza a continuación.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación general de una empresa al examinar sus recursos y capacidades competitivas, a fin de aprovechar sus mejores oportunidades y defenderse de amenazas externas. Thompson (2012) indica que este análisis es la herramienta más sencilla y fácil de aplicar para examinar los elementos anteriores.

FODA es un acrónimo para las fortalezas y oportunidades, así como debilidades y amenazas de una organización. Un FODA bien estructurado sienta las bases para idear una estrategia que

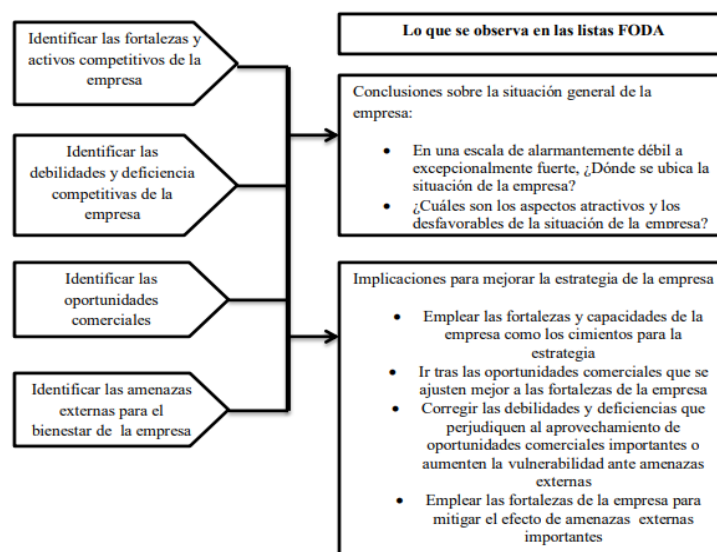
potencialice, explote y aproveche las situaciones internas y externas, así como prevenir y minimizar los impactos negativos del entorno interno y externo asociados a la actividad de la organización.

A continuación, se presenta la descripción de los componentes del FODA, según Thompson (2012) y Ponce (2007).

- Fortalezas: se refiere a alguna acción que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado.
- Oportunidades: es un factor externo no controlable por la organización, pero que representa elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Debilidades: es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.
- Amenazas: es un factor externo no controlables por la organización, pero que representa fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Thompson, et al. señala que el análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas. Sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que esta última se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas (2012, p.105).

Figura 2. Pasos para interpretar el análisis FODA



Fuente: Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012

Adicionalmente, Charles y Gareth (2011) afirman que “la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera” (p.19). Dichos componentes están estrechamente relacionados con los factores internos (fortalezas – debilidades) y los factores externos (oportunidades – amenazas), de ahí la importancia de realizar una revisión profunda sobre estos elementos. Por tanto, el análisis FODA se convierte en una herramienta de análisis estratégico.

Matriz CAME

Como apoyo al análisis FODA, se propone hacer una matriz CAME, la cual consiste en una herramienta de análisis estratégico, ya que permite convertir en acciones estratégicas los resultados del análisis FODA.

Figura 3. Matriz CAME



Fuente: Figura tomada de internet, 2024

CAME son las iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, las cuales se detallan a continuación:

- **Corregir** las debilidades propias de la organización, como factores internos.
- **Afrontar** las amenazas externas que presenta el mercado para la organización.
- **Mantener** las fortalezas intrínsecas de la organización
- **Explotar** las oportunidades que brinda el mercado.

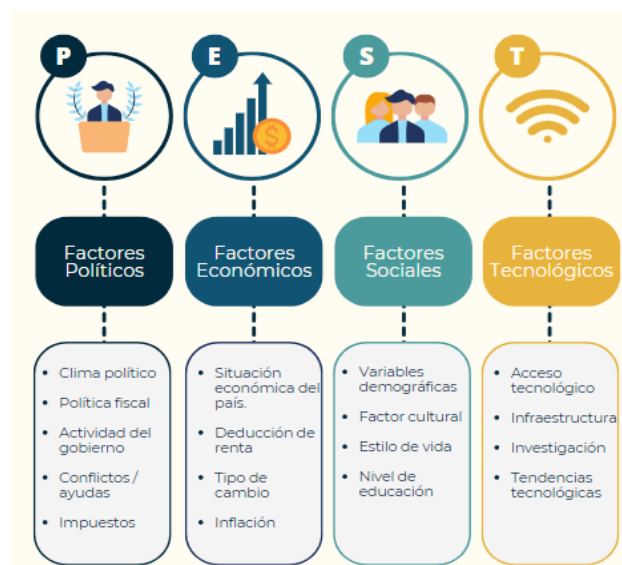
Análisis PEST

Además de las dos herramientas anteriores, con el fin de valorar el ambiente externo de la organización, se plantea elaborar un análisis PEST. Esta es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro (Amador, 2022).

En relación con ello, Martínez y Milla (2012) señalan que “la metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (p.34).

El significado de PEST corresponde a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. Con esta herramienta, es posible visualizar un panorama más acertado y real y, con ello, entender cómo afectan los factores externos en el accionar de la organización que son de alto impacto para el funcionamiento del centro diurno.

Figura 4. Análisis PEST



Fuente: Figura tomada de internet modificada por la investigadora, 2024

Otras definiciones que son de gran relevancia para la presente investigación corresponden al contexto donde se desenvuelve la organización con la cual se está trabajando. Para ello, se incluyen los siguientes conceptos relacionados.

Organización

Chiavenato (2009, p.24) define a la organización como un “conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivas que serían inalcanzables en forma individual.”

Para Hellriegel et al. (2009), implica reflexionar sobre dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas, y quién dependerá de quién en la empresa. “Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información” (p.9).

Brume (2019) señala que existen tres tipos de organizaciones – clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales –, las cuales son descritas a continuación (p.12):

1. Organizaciones según sus fines: según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Esta categoría se subdivide en:
 - 1.1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
 - 1.2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.
2. Organizaciones según su formalidad: según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Esta categoría se subdivide en:
 - 2.1. Organizaciones formales: se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Dentro de esta categoría existen tipos:

- 2.1.1. Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua;
 - 2.1.2. Organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones;
 - 2.1.3. Organización línea-Staff: es el resultado de la combinación de los tipos anteriores, con el fin de incrementar sus ventajas y reducir sus desventajas;
 - 2.1.4. Comités: reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc.; no existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido.
 - 2.2. Organizaciones informales: consiste en medios no oficiales, pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control en una organización.
3. Organizaciones según su grado de centralización: según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:
- 3.1. Organizaciones centralizadas: en este tipo, la autoridad se concentra en la parte superior; es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
 - 3.2. Organizaciones descentralizadas: en este caso, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Para efectos de este estudio, se trabaja con una organización clasificada según sus fines, particularmente, sin fines de lucro. Seguidamente, se amplían la fundamentación teórica que concierne a este tipo.

Organizaciones no lucrativas

Samino (2007) las define como “aquella cuyo principal propósito es organizar y supervisar la acción social voluntaria hacia la solución de problemas humanitarios” (p.29). Su principal papel es atraer recursos económicos y humanos, establecer prioridades respecto a los programas de acción social y asignar los recursos a los beneficiarios. Asimismo, Juana Fuentes (2007), se refiere a ellas desde la visión y acción social relevante, y las define como:

Constituyen un elemento relevante de toda sociedad. Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización, y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores que preservan y promueven valores sociales, como la democracia y la participación ciudadana. (p.93).

En complemento con lo anterior, la autora señala distintos rasgos y características presentes en el entorno de las organizaciones no lucrativas, desde una perspectiva económica. Son los siguientes:

- La finalidad de estas organizaciones, al contrario que las empresas de negocios, no es el lucro, sino alcanzar unas metas no económicas.
- Los beneficios, si los hubiera, no pueden ser distribuidos, sino que han de dedicarse a la consecución de los fines de la entidad.
- La procedencia de los recursos es muy diversa, con predominio de las subvenciones públicas; contribuciones y donaciones, procedentes de los socios, de empresas de negocios o del público en general y, en menor medida, de las prestaciones de servicios realizadas.
- La actividad económica que realizan es, fundamentalmente, desarrollada en el sector de los servicios, por lo que sus outputs son de carácter intangible.
- Las dificultades de medir el éxito alcanzado por las organizaciones, pues carecen de un indicador último como el resultado empresarial (p.96).

De acuerdo con estas características, las organizaciones sin fines lucrativos existen y actúan dentro del marco legal que les corresponde. Este último, sin duda, tendrá un impacto significativo sobre estas, desde su promoción hasta incluso su existencia.

Organizaciones de bienestar social

En Costa Rica, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) es el órgano encargado de definir las organizaciones de bienestar social, las cuales corresponden a:

Organizaciones de base cuyos fines constitutivos se encuentran destinados al cuidado, protección y rehabilitación social de los niños, niñas, adolescentes, adultos y adultas

mayores, personas con discapacidad, personas drogodependientes y son declaradas y autorizadas como tales por el IMAS de conformidad con la Ley N° 3095 del 18 de febrero de 1963, según el artículo 11 del Reglamento para la Prestación de Servicios y el Otorgamiento de los beneficios que brinda el IMAS.

Asociación

Debido a que la organización en estudio está constituida como asociación, se considera oportuno realizar una descripción de este tipo de agrupaciones. El Centro de Atención Jurídica (s.f. p.3) las conceptualiza de la siguiente manera:

La asociación debidamente constituida es una “persona jurídica”, es decir, una persona distinta de la de sus socios. Es un sujeto de derechos al igual que las personas físicas, salvo naturalmente ciertos derechos ajenos a su naturaleza y fines, como los derechos de familia, por ejemplo. Opera mediante una organización que preceptúa quiénes y en qué casos pueden tomar decisiones en nombre de la Asociación y que son los llamados órganos de la misma.

Como elemento fundamental, cada asociación debe constituirse mediante un ordenamiento que rija sus actividades, los cuales son llamados estatutos y se definen como: “la carta magna de la asociación, en ellos se va a regular la vida futura de ésta, es decir se establecen las reglas o normas dirigidas a la consecución del fin común” (Centro de Atención Jurídica, s.f. p.8).

Centros diurnos

Pese a que existen diferentes figuras que pertenecen a las organizaciones de bien social, para efectos de esta investigación se enfatiza en los centros diurnos. CONAPAN los define como “un servicio organizado por la comunidad y con apoyo institucional. Se crearon con el propósito de ofrecer un trabajo multidisciplinario y de responsabilidad multisectorial, para atender durante el día a personas adultas mayores”.

Por su parte, Brenes citado por Carvajal et al. (2001) formula la siguiente definición para referirse a estos centros:

La institución que brinda atención integral durante el día a las personas mayores que vivan en lugares circunvecinos con sus familias, permitiéndoles el mantenimiento de la

funcionalidad existente y su continuidad en la vida social, económica, cultural y favoreciendo la oportunidad de compartir sus experiencias con otras personas. Se refuerza el contacto social para evitar estados depresivos, rechazo familiar, aislamiento social, integrándose con personas de su misma edad. (p.79).

Las personas adultas mayores que deseen formar parte de un centro diurno deben cumplir los siguientes requisitos: estar en condiciones de pobreza o pobreza extrema, presentar factores de riesgo o vulnerabilidad social o psicológica, estar en condiciones físico-mentales adecuadas y acorde a su edad.

Los centros diurnos mantienen por su naturaleza una estructura definida la cual se desagrega en dos líneas:

La primera línea está conformada por:

- Asamblea general: es el órgano máximo de la Asociación, compuesto por la totalidad de sus asociados, los cuales participan de asambleas ordinarias y extraordinarias para aprobar o rechazar mociones y acuerdos de la Junta Directiva.
- Junta Directiva: está constituida por 7 miembros (presidente, vicepresidente, fiscal, secretaria, vocales), los cuales son nombrados por la Asamblea General.
- Administrador del centro diurno: persona con preparación académica atinente, a quien le corresponde controlar y dirigir las actividades diarias que se realizan en el centro, así como la gestión de los adultos mayores beneficiarios y la administración del personal que trabaja en el centro. Al administrador del centro le corresponde asistir a las sesiones de Junta Directiva para rendir informes de la gestión.

Por otra parte, la segunda línea está compuesta por:

- Personal administrativo: se encuentran misceláneos, encargado de cocina y auxiliares de cocina.
- Personal profesional: personas contratadas para colaborar con servicios específicos y especializados en el centro, entre ellos destacan: profesionales en terapia física, terapia ocupacional, psicología, contadores, asesores legales, etc.
- Grupo voluntario: personas de la comunidad interesadas en brindar apoyo en la gestión diaria del centro diurno.

Por último, dado que este estudio se enfoca específicamente en población de adultos mayores, se considera de suma importancia desarrollar la fundamentación vinculada con esta última.

Persona Adulta Mayor

En Costa Rica desde un punto de vista legal (Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No 7935) se consideran personas adultas mayores aquellas personas que superen la edad de 65 años.

Vejez y envejecimiento

La vejez, como una etapa más en un proceso constituye la totalidad del ciclo vital, “no implica una ruptura en el tiempo, una etapa terminal, sino que es parte de un proceso (y también un proceso en sí misma) en que el individuo se relaciona con la estructura social con el mismo sentido con que lo hizo en otras etapas de su vida, aunque varíen las formas sociales”. (CEPAL, 2001).

Según el Instituto para la Atención de los Adultos Mayores en el Distrito Federal (2015), el envejecimiento es un proceso de cambios a través del tiempo, natural, gradual, continuo, irreversible y completo. Son cambios a nivel biológico, psicológico y social; determinados por la historia, cultura y situación económica, de los grupos y las personas. La diversidad que se aprecia en la vejez no es una cuestión de azar; más allá de los cambios biológicos, el envejecimiento suele estar asociado a otras transiciones vitales, como la jubilación, el traslado a viviendas más apropiadas y el fallecimiento de amigos y parejas (OMS, 2022).

A razón de ello, la Organización Mundial de la Salud (2022), establece las siguientes condiciones para comprender el envejecimiento:

Edad cronológica

La ONU establece la edad de 60 años para considerar que una persona es adulta mayor; sin embargo, en Costa Rica es a los 65 años. Este no es un indicador de la situación en la que se encuentra una persona, de sus sentimientos, deseos, necesidades y relaciones.

La edad psicológica

En cuanto la memoria y/o el aprendizaje, los adultos mayores normalmente sufren modificaciones de manera gradual. Por esta razón, es importante mantenerse activo, relacionarse y hablar con otras personas, realizar actividades placenteras, estar al tanto de las noticias, etc. La

calidad de aprendizaje durante la vejez también disminuye, por lo que se requiere de mayor tiempo y estrategias didácticas para tratar de mantener una buena calidad.

La edad social

La vejez tiene significados diferentes para cada grupo humano, según su historia, su cultura, su organización social. La vejez es considerada una categoría social. Los adultos mayores forman parte de una sociedad que necesita de ellos, razón por la cual su participación, opiniones y decisiones son fundamentales para el desarrollo de esta.

La edad física

Los cambios físicos y biológicos normales durante la vejez se dan a distintos ritmos, según la persona, el lugar en donde vive, su economía, su cultura, su nutrición, su actividad y sus emociones. El logro de la funcionalidad y la autonomía es un aspecto relevante, a pesar de la edad o de los padecimientos que se tengan. Se recomienda un cuidado preventivo al asistir a revisión médica, y a permanecer activos.

Edadismo

Una vez descritas las condiciones anteriores, se incluye el término correspondiente a edadismo, el cual consiste en la discriminación por edad; incluye la forma de pensar, sentir y actuar frente a las demás personas o sí mismo, según la edad. La Fundación Pasqual Maragall señala en su página web la siguiente definición.

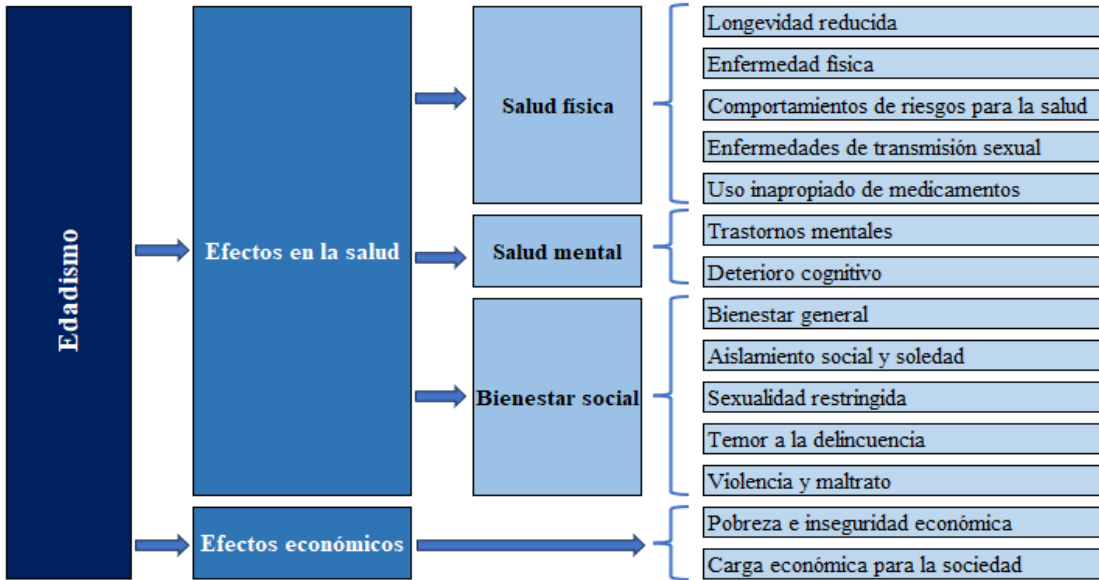
El edadismo (o discriminación por motivos de edad) es el conjunto de estereotipos y prejuicios que presuponen que todas las personas de una determinada edad piensan y se comportan de igual manera o tienen las mismas necesidades o intereses. Son comportamientos edadistas, por ejemplo, excluir o invisibilizar a las personas mayores, infantilizarlas en el trato o presuponerlas frágiles o menos capaces simplemente por tener una determinada edad.

Es así como el edadismo constituye una forma de pensar que arrastra consecuencias importantes y de gran alcance entre generaciones, particularmente, si se tiende a subestimar la capacidad de la población adulta mayor en detrimento de su salud, bienestar e, incluso, en los derechos humanos. En el Informe Mundial sobre el Edadismo realizado por la Organización Panamericana de la Salud (2021) se exponen los siguientes efectos relacionados con las personas mayores:

Se asocia con una menor esperanza de vida, una salud física y mental más deficiente, una recuperación más lenta de la discapacidad y un deterioro cognitivo. El edadismo reduce la calidad de vida de las personas mayores, aumenta su aislamiento social y su soledad (ambos asociados a graves problemas de salud), restringe su capacidad de expresar su sexualidad, y puede aumentar el riesgo de violencia y maltrato contra las personas mayores. El edadismo puede reducir también el compromiso de las personas jóvenes con la entidad para la que trabajan. El edadismo contribuye a la pobreza y la inseguridad económica de las personas en la vejez, y en una estimación reciente se demuestra que el edadismo tiene un costo para la sociedad de miles de millones de dólares. (p.18).

En complemento a lo anterior, se presenta un esquema que resume los efectos del edadismo en las personas adultas mayores.

Figura 5. Efectos del edadismo en personas adultas mayores



Fuente: Organización Panamericana de la Salud (2021)

Envejecimiento activo

Según la Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable (s.f.), corresponde a un “proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, tiene como fin mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen” (p.12).

Calidad de vida en la vejez

El concepto es amplio y puede indicarse que existen variedad de acercamientos sobre la temática, sin embargo, la OMS propone lo siguiente en términos de calidad de vida en la vejez:

La percepción que tiene una persona sobre su posición en la vida dentro del contexto cultural y el sistema de valores en el que vive y con respecto a sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones. Es un concepto de amplio alcance que está atravesado de forma compleja por la salud física de la persona, su estado fisiológico, el nivel de independencia, sus relaciones sociales y la relación que tiene con su entorno. (OMS, 2002).

Atención integral

Se refiere a la satisfacción de las necesidades físicas, materiales, biológicas, emocionales, sociales, laborales, productivas y espirituales de las personas adultas mayores. Su atención integral tiene como fin último facilitarles una vejez plena y sana, que considere sus hábitos, capacidades funcionales y preferencias (Ley No 7935, 1999, art 2).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este apartado contempla la estructura que guiará la investigación, busca definir el objeto de la investigación, las variables de estudio y las fuentes con el fin de establecer las estrategias, métodos y técnicas que se utilizarán para recopilar y analizar los datos. El marco metodológico es definido por Franco como:

El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos. (2011, p.118).

Enfoque de la Investigación

La presente investigación presenta un enfoque de investigación cualitativo. Hernández et al. señalan que en este tipo la meta de investigación se orienta en describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (2014, p.11).

Este enfoque de investigación deriva de reconocer los hechos alrededor de una situación particular reconocida (la inexistencia de un plan estratégico), por tanto, es necesario para recurrir a un proceso inductivo, incluyendo aspectos de exploración, descripción y desarrollo del estudio a través de la recolección, depuración y análisis de datos. Dicha recolección radica en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). En complemento, resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. (Hernández et al., 2010, p.9).

Estos mismos autores, señalan que el enfoque cualitativo “se basa más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones - no estadísticas - y la teoría)”. Es así como se presenta un acercamiento más real hacia las personas o situaciones que se están estudiando con el objetivo de comprender su ámbito de acción, lo cual permite al investigador una toma de decisiones más informadas.

Diseño de la investigación

Para Hernández y Mendoza (2018), el diseño de la investigación se define como “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (p.150).

Diseño no experimental

En esta investigación se aplica el diseño no experimental, donde el interés de la investigadora consiste en comprender y analizar cómo se comportan las variables en su entorno natural, en relación con ello, los autores Hernández y Mendoza (2018) definen este diseño de la siguiente manera:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas (p.174).

Método

Tipo Transversal

La investigación propuesta es de tipo transversal debido a que las variables de estudio serán obtenidas una única vez, mediante la aplicación de la encuesta semiestructurada en el periodo establecido. La investigación transeccional o transversal, según Hernández y Mendoza (2018) es donde se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.176).

Estos mismos autores señalan una lista de propósitos que busca este tipo de diseño:

- Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p.176).

Tipo descriptivo

Según Hernández y Mendoza (2018) los estudios descriptivos se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (p.108).

Es así como, para efectos de este estudio, no se manipulan las variables, sino que se enfoca en observar situaciones en su contexto natural en un momento determinado en el entendido que, para la elaboración del plan estratégico, es fundamental el análisis de la situación actual, la estructura operativa y administrativa de la organización donde se realiza el estudio, con el fin de definir características relevantes para el desarrollo del proyecto.

Fuentes de Información

Primarias

Hernández et al. mencionan que “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (2010, p.53). En el presente estudio, se consideran como fuentes primarias los datos obtenidos de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, además de consultas formales e informales realizadas al personal que actualmente labora en la organización y a la población que asiste al centro diurno. Se trabajó con 10 personas colaboradoras del Centro Diurno (cuadro 2) y 34 personas adultas mayores que asisten al centro diurno.

De igual forma, se considera como fuente primaria, toda la documentación generada por la asociación y utilizada para la revisión bibliográfica como: formularios, manuales, diagramas y demás estudios realizados con anterioridad, incluyendo informes de gestión y documentación relacionada a los controles que se llevan a cabo actualmente. Estos insumos son la base para detallar

los antecedentes históricos, la situación actual y la estructura operativa y administrativa del centro diurno, así como los factores externos a la organización y el marco jurídico institucional que rigen el funcionamiento.

Secundarias

Se incluye cualquier documentación e información suministrada por otros entes, departamentos o unidades externas a la organización. Dentro de esta categoría se encuentran las leyes o normativas relacionadas con la actividad o bien sea información generada por instituciones relacionadas con el ambiente donde se desenvuelve la organización. El uso de estas fuentes de información permite analizar los desafíos y oportunidades presentes en la gestión de la organización en estudio, y son necesarias para la elaboración del plan estratégico.

Variables o Unidades de Análisis

El siguiente apartado incluye el detalle de las variables en estudio para cada uno de los objetivos específicos propuestos. Se señalan los instrumentos a utilizar para la recolección de datos y los resultados esperados para cada objetivo planteado.

Cuadro 1. Definición de variables

| Objetivos específicos | Unidad de análisis | Definición conceptual | Definiciones operacionales | Instrumentalización |
|---|---|---|--|---|
| <p>1. Detallar los antecedentes históricos, la situación actual y la estructura operativa y administrativa del centro diurno AATEGRE.</p> | <p>Factores internos</p> | <p>*El análisis interno es la caracterización e identificación de los recursos disponibles, capacidades claves o atributos que generan ventaja competitiva que ha logrado desarrollar la organización a través del tiempo considerados fortalezas, así mismo, se pueden identificar las debilidades que ponen en riesgo a la organización (García, 2019, p.81).</p> | <p>El análisis interno atiende componentes como el recurso humano, la estructura organizacional, los horarios, los servicios ofrecidos, la ubicación del centro, así como el financiamiento. Estos elementos determinan qué actividades estratégicas pueden mejorar tanto su operatividad como su planteamiento estratégico a mediano y largo plazo, según la naturaleza propia de su entorno interno y externo.</p> | <p>Entrevistas semiestructuradas Revisión bibliográfica (informes, manuales, políticas, decretos...)</p> |
| <p>2. Identificar factores externos a la organización y el marco jurídico institucional que rigen el funcionamiento del</p> | <p>Factores externos Marco jurídico</p> | <p>* El análisis externo: la empresa puede identificar tendencias, factores o situaciones que pueden ser utilizadas para el desarrollo de sus actividades y resultados” (García, 2019, p.15).</p> | <p>El análisis de los factores externos que inciden en el accionar de la organización se enfoca en los factores jurídicos, pues estos son disposiciones a seguir por parte del centro diurno AATEGRE en materia presupuestaria. Además, se debe tomar en cuenta la</p> | <p>Entrevistas semiestructuradas Revisión bibliográfica (estudios, informes, manuales, políticas, leyes, decretos...)</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| <p>centro diurno AATEGRE.</p> | | <p>* El marco jurídico es el conjunto de leyes, reglas, legislaciones y otros instrumentos legales que tienen el propósito de sustentar todas las actuaciones y actividades en materia legal. (Rascón, s.f.)</p> | <p>relación entre la organización y las leyes costarricenses al ser una organización clasificada de bienestar social sin fines de lucro, dado que sus actividades y funcionamiento depende de normativas ya definidas.</p> | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia, 2024

Instrumentos

Para el desarrollo de este proyecto se emplean dos tipos de instrumentos, los cuales permiten recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos establecidos. A continuación, se describe brevemente en que consiste cada uno de los instrumentos.

Entrevistas semiestructuradas

La entrevista es definida como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández et al., 2014, p.403). Para el caso de la investigación, se implementaron entrevistas semi estructuradas, las cuales dichos autores señalan que se “basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” Con la implementación de este instrumento, se pretende crear un ambiente similar a una conversación, que a su vez permite tener un nivel de flexibilidad suficiente para cambiar o agregar preguntas que puedan llegar a tener un valor relevante dentro de la investigación.

Para abarcar el primer objetivo específico, se entrevistó a diferentes actores que participan en el quehacer de la organización. Se conversó con la administradora del centro diurno, miembros de la junta directiva y la totalidad de las colaboradoras de las diferentes áreas (cuadro 2) con el fin de obtener información relevante para el análisis del problema y definir la mejor forma de abordar el plan estratégico.

De igual forma, para conocer la opinión de las personas adultas mayores que asisten al centro diurno, se decidió obtener una muestra no probabilística e implementar una breve entrevista semiestructurada, cuyo objetivo principal obedece en conocer su perfil, su situación, sus necesidades y la percepción de la forma de operar del centro diurno. Esta tuvo como objetivo orientar de forma eficiente los requerimientos a incluir en la formulación del plan estratégico.

Cuadro 2. AATEGRE: Cantidad de personas entrevistadas

| Perfil | Cantidad de personas |
|---|-----------------------------|
| Administradora | 1 |
| Presidenta - Junta Directiva | 1 |
| Secretario de actas - Junta Directiva | 1 |
| Vocal II – Junta Directiva | 1 |
| Cocinera | 1 |
| Auxiliar de cocina | 1 |
| Misceláneas | 2 |
| Terapeuta física | 1 |
| Terapia ocupacional | 1 |
| Subtotal de personas entrevistadas | 10 |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Tal como se ha mencionado, el enfoque de la investigación corresponde al cualitativo, por lo que no interesa generalizar sus resultados. Por esta razón, el estudio emplea una muestra no probabilística, escogida por conveniencia. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este muestreo se trata de “simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso”, el investigador selecciona los elementos que cree que pueden aportar al estudio. La muestra para la aplicación del instrumento se definió en 34 personas adultas mayores que asisten al centro diurno.

Revisión bibliográfica

De manera complementaria al instrumento anterior, se implementaron revisiones de documentos, estatutos y otros recursos disponibles de la organización, como apoyo a la resolución del primer objetivo específico del estudio. Para el cumplimiento del segundo objetivo, se recurrió a documentos y/o registros bibliográficos con el objetivo de precisar un contexto claro sobre los factores a los cuales se enfrenta la organización. De acuerdo con Hernández et al. (2010), esta técnica “implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos”.

Se integraron los hallazgos de esta revisión bibliográfica y elementos incluidos en la entrevista realizada a la administradora sobre aspectos jurídicos, con el propósito de esclarecer elementos clave en el accionar de la organización, así como un análisis sobre otros factores externos que de una u otra manera tienen un impacto para la gestión y administración del centro diurno.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Los datos de esta investigación fueron obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos anteriormente descritos. En el caso de las entrevistas semiestructuradas, se aplicaron de forma presencial mediante una conversación abierta y dinámica con cada participante. Posterior a ello, los datos fueron transcritos y consolidados en un documento de Excel, el cual permitió elaborar las tablas y gráficos presentados en el desarrollo del primer objetivo específico.

Por su parte, para el desarrollo del segundo objetivo específico, se recurrió principalmente al uso de revisiones bibliográficas acerca de la situación jurídica y demográfica de la población en estudio, así como sus componentes sociales. Estos datos se complementaron con los obtenidos de la encuesta aplicada a la administradora y a la junta directiva. Finalmente, a partir de la información encontrada, se formularon las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo da inicio con la conclusión de la recolección de los datos utilizando los instrumentos previamente mencionados; donde se investigó tanto los factores internos y externos de la organización, corresponde procesar toda la información recopilada de forma ordenada y comprensible con el fin de atender el objetivo principal de la investigación. Hernández et al. (2010) indica que este apartado corresponde al “punto en el que los aspectos identificados son investigados a fondo, reconociendo en ellos cada uno de los elementos implicados en el contexto del problema para convertirlos en información y conocimiento”.

Entorno interno

Se presenta un análisis interno de la organización, el cual determina todos aquellos factores dentro de esta que impactan su funcionamiento, cultura y desempeño. Incluye aspectos tales como antecedentes históricos del centro diurno, la cultura organizacional, recursos humanos, servicios brindados, entre otros. Dicha información fue obtenida mediante la revisión de documentos de la organización, así como la entrevista dirigida a la administradora del centro diurno.

Contexto histórico de la organización

La Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia, AATEGRE, cédula jurídica 3-002-175402 se fundó el 14 de agosto de 1994, para desarrollar el programa: Centro Diurno de Atención a la Persona Adulta Mayor de Grecia, el cual requiere de un carácter de bienestar social sin fines de lucro otorgado por el Instituto Mixto de Ayuda Social. La organización fue declarada de utilidad pública mediante decreto No. 32726-J de fecha 09-11-2005.

Según indica la administradora del centro diurno, en una primera instancia, la alimentación era el servicio básico ofrecido, sin embargo, conforme pasaron los años, se integró la atención física y cognitiva con terapias de profesionales en la rama, que ayudan a minimizar dolencias y ejercitar la memoria. También, un médico pensionado se unió al equipo de voluntariados, el cual ofrece sus servicios a los beneficiarios, quienes se sienten muy contentos y apoyados por él.

En la actualidad se atiende a una población que presenta una condición de pobreza y pobreza extrema, así como algunas personas adultas mayores que necesitaron ingresar para combatir la

depresión por soledad, falta de afecto o duelo. La organización brinda una atención a un total de 80 beneficiarios, que se atienden de la siguiente forma: un grupo que asiste todos los días (los que necesitan más), y el otro grupo se dividió en dos: uno asiste lunes, miércoles y viernes; el otro, martes y jueves. Estas dos subagrupaciones se alternan todas las semanas para que tengan la misma cantidad de días de asistencia. Existe una lista de espera de aproximadamente veinte personas; no obstante, la organización no ha podido recibir a más adultos mayores, debido a la falta de presupuesto (Campos, comunicación personal, 13 de febrero, 2024).

Generalidades del centro diurno AATEGRE

Como se ha mencionado previamente, el Centro Diurno de Atención a la Persona Adulta Mayor de Grecia es administrado a través de la Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia, la cual es una organización sin fines de lucro, cuyo único fin es la administración del funcionamiento del centro. Como generalidades del Centro Diurno, se exponen las siguientes:

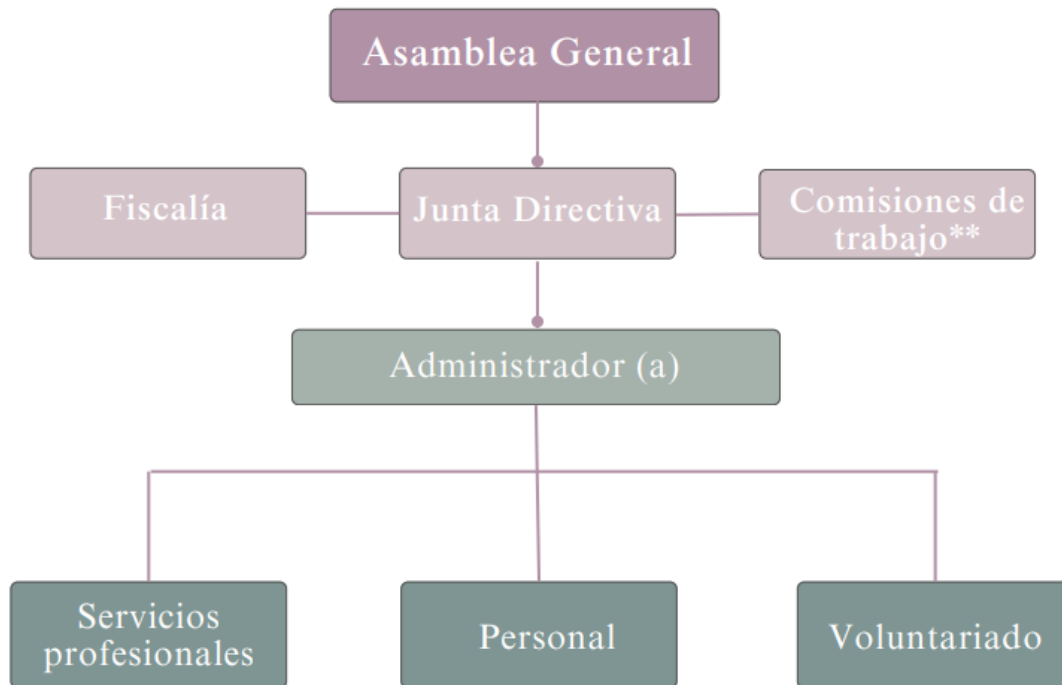
Ubicación: Costado este de la urbanización La Hilda, San Roque abajo, Grecia.

Horario de atención a las personas beneficiarias: de 8:00 a.m. – 1:30 p.m.

Esquema organizacional: el esquema organizacional es esencial en todas las organizaciones, pues define las características y elementos de cómo se va a organizar, asimismo tiene el objetivo de establecer la línea jerárquica de la empresa. En este sentido, se espera que las empresas cuenten con una estructura organizacional de acuerdo con todos los procesos, actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

La organización en estudio cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Figura 6. AATEGRE: Estructura organizacional



** Finanzas, Afiliación, Actividades Sociales, Actividades Culturales, etc.

=====

Nivel de decisión de Políticas y Programas = Asamblea General

Nivel de ejecución de Políticas y Programas = Junta Directiva, Comisiones de Trabajo

Órgano Contralor = Fiscalía

Nivel de operación de Políticas y Programas = Administrador (a), Personal Administrativo, Voluntariado

Órgano Contralor Externo = Contraloría General de la República, Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor, Junta de Protección Social, Ministerio de Justicia, Instituto Mixto de Ayuda Social.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación, 2024.

Recurso Humano

El recurso humano se puede considerar como uno de los activos estratégicos más relevantes para las organizaciones. Mediante su gestión efectiva, no solo se impulsa el rendimiento actual, sino que también se sientan las bases para el crecimiento sostenible y resiliente a posibles cambios en el futuro.

AATEGRE cuenta con un recurso humano altamente calificado, cuenta con un total de siete colaboradoras fijas y en ocasiones llegan a colaborar voluntarias. Asimismo, es un lugar que recibe a estudiantes ya sea para elaborar prácticas profesionales, trabajos comunales, u otras modalidades.

A continuación, se describen las principales funciones, de acuerdo con cada perfil laboral del personal fijo.

Administradora

- Elaborar los planes de trabajo, las normas y procedimientos por seguir, y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.
- Buscar de recursos financieros a través de la presentación de proyectos a distintas instituciones públicas y privadas.
- Llevar un control sobre el presupuesto anual.
- Coordinar con la Junta Directiva eventos gestionados por la organización con el propósito de recaudar recursos económicos.
- Analizar y revisar las solicitudes de ingreso de las personas adultas mayores en coordinación con la Junta Directiva.
- Supervisar y controlar la organización y funcionamiento de registro, archivos, servicios administrativos, información, comunicación, transportes, inventarios, trámites, compras y otras actividades similares.
- Velar por el correcto manejo de los recursos económicos con que cuenta la organización.
- Elaborar los informes requeridos por la Junta de Protección Social, la Contraloría General de la República y del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor y someterlos a la aprobación de la Junta Directiva.
- Velar por que la organización cumpla con todos los requisitos exigidos por las instituciones públicas afines.
- Atender familiares de los beneficiarios, beneficiarios y público en general.

Profesional en terapia física:

- Realizar prácticas relacionadas con la terapia física.
- Organizar actividades diarias que permitan desarrollar habilidades en la persona adulta mayor y hacer que ellos se sientan útiles.

- Desarrollar las actividades en conjunto con la coordinadora.
- Coordinar diferentes actividades recreativas.

Profesional en terapia ocupacional:

- Realizar la evaluación funcional de los adultos mayores, la cual incluye: componentes del desempeño (sensoriales, intelectuales, cognitivos, físicos, psicosociales), diagnósticos y pronósticos ocupacionales de los usuarios en auto cuidado, productividad y tiempo libre para ofrecer el tratamiento terapéutico adecuado.
- Programa estimulación cognitiva.
- Prevención de síndromes demenciales.
- Estimulación multisensorial.

Cocinera y auxiliar de cocina:

- Desinfectar las mesas de trabajo en el área de producción de alimentos, antes de iniciar labores y cada vez que se cambia de preparación.
- Seguir el ciclo de menú elaborado por la nutricionista de acceso o de la organización, para definir lo que se prepara cada día en cada tiempo de comida.
- Servir los alimentos a las personas adultas mayores usuarias.
- Preparar los alimentos, según los tiempos de alimentación.
- Realizar las solicitudes de compra de alimentos semanales (frutas, vegetales, carnes, pescado, huevos, pan) y mensuales (abarrotes), indicando tipo de alimentos según el ciclo de menú y las cantidades requeridas.
- Hacer la recepción y revisión de los alimentos que los proveedores dejan en la organización, a fin de que éstos cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Acomodar los alimentos en sus sitios de almacenamiento respectivos (estantes, cámaras de refrigeración y congelación)
- Velar porque se sigan las normas de higiene y seguridad establecidas
- Dejar el área de cocina limpia y ordenada al final de su jornada de trabajo
- Limpiar y mantener en buen estado todo el equipo del área de producción.

- La limpieza profunda de las áreas de producción y almacenamiento, incluyendo pisos, ventanas, cielos rasos y paredes; así como la limpieza y orden de los armarios del área de producción, sacar la basura del área de cocina y lavar los basureros.

Misceláneas:

- Limpieza y orden general de zonas correspondientes (salas, corredores, servicios sanitarios, oficinas) según las técnicas indicadas.
- Botar basura, limpiar y desinfectar los recipientes.
- Limpieza de ventanas.
- Cuido del equipo y material suministrado por la organización.
- Recoger y guardar todo el equipo en el área destinada para ello.
- Dejar fuera del alcance objetos punzo cortantes o tóxicos.
- Prevenir y evitar accidentes de las personas adultas mayores.
- Ayudar en caso de accidentes o emergencias a los beneficiarios.
- Revisar en forma constante que los pabellones se encuentren limpios.
- Limpiar y acomodar bien el comedor.
- Limpieza del comedor en general, plásticos de las mesas, manteles, vidrios, basureros, sillas.

Servicios que brinda el centro diurno

Entre los servicios que brinda el centro diurno, se encuentran los siguientes:

- **Alimentación:** se ofrecen cuatro tiempos de alimentación: desayuno (8:00 a 9:00 a.m.), merienda (10:00 a.m.), almuerzo (11:30 a 12:00 m.) y merienda de la tarde para llevar (1:30 p.m.); no obstante, a cierto grupo de adultos mayores, dadas sus condiciones económicas, se les brinda un quinto tiempo de alimentación para que puedan llevar a su hogar.
- **Terapia física:** este servicio se ofrece a la población todos los días, mediante espacios para la realización de ejercicios, así como el uso de equipamiento especializado para facilitar movimiento de las extremidades y articulaciones.
- **Terapia ocupacional:** La profesional a cargo realiza evaluaciones funcionales de los adultos mayores, la cual incluye: componentes del desempeño (sensoriales, intelectuales, cognitivos,

físicos, psicosociales), diagnósticos y pronósticos ocupacionales de los usuarios en auto cuidado, productividad y tiempo libre para ofrecer el tratamiento terapéutico adecuado.

- **Medicina general:** un doctor pensionado brinda servicio voluntario tres días a la semana para atender necesidades varias de la población: toma de signos vitales, seguimiento y revisión en la toma de medicamentos, entre otros.
- **Actividades especiales:** Se celebran las fechas importantes (día de la madre, día del padre, día de la persona adulta mayor, día del amor y la amistad, entre otras) mediante actividades especiales.
- **Actividades recreativas:** El centro diurno cuenta con amplio espacio para el desarrollo de diversas actividades. Los beneficiarios pueden escoger que desean realizar, por ejemplo, rezar en la capilla, jugar bingo, hacer manualidades, bailar, jugar cartas, jugar domino, etc.
- **Transporte:** se le ofrece al adulto mayor el servicio de transporte para asistir al centro diurno (Campos, comunicación personal, 22 de febrero, 2024).

Financiamiento

Se incluyen los recursos recibidos por CONAPAM, provenientes de la Ley de Cigarrillos y Licores para necesidades básicas y para proyectos específicos. Además, se incluyen los recursos económicos recibidos de la JPS y que, según el Reglamento de Ley número 7395, se podrá utilizar hasta un 60% para salarios.

- a) Aportes por pensión: Se incluyen los recursos recibidos por concepto de los montos que aportan los adultos mayores provenientes de su pensión.
- b) Venta de bienes y servicios: se incluyen los recursos obtenidos por distintas actividades propias de la organización, por ejemplo: rifas, bingos, ferias, entre otras.
- c) Donaciones de las personas de la comunidad: se incluyen los recursos recibidos donados por las personas de la comunidad.

No obstante, actualmente, los ingresos de nuevos beneficiarios se han visto restringidos, por la disminución en los presupuestos para apoyo a la gestión por parte de la Junta Protección Social, y la aplicación del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) en el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor. Esto significa que solamente se pueden sustituir salidas de beneficiarios por personas que presenten una certificación de la línea de pobreza por parte del Instituto Mixto de Ayuda Social; si la persona no tiene el estado de pobre o

pobre extremo, las instituciones que colaboran no subsidian y, por consiguiente, los presupuestos van disminuyendo.

Por tanto, para mantener la operación del centro diurno, es necesario recurrir a otros actores tales como la Municipalidad y las empresas privadas cercanas que puedan realizar donaciones, las cuales son deducibles de la renta de los contribuyentes, según lo establece y autoriza el Ministerio de Hacienda. (Campos, comunicación personal, 22 de febrero, 2024).

Políticas y manuales: La organización en estudio cuenta con un estatuto y diversos reglamentos: reglamento de funcionamiento institucional, reglamento de admisión y permanencia del adulto mayor, reglamento de cheques y transferencias, así como el manual de puestos.

Marco estratégico actual

La institución en estudio no cuenta con un marco estratégico puntualmente definido, de acuerdo con comunicación personal con la administradora del centro. Lo que existe es una definición correspondiente a la misión y visión de la organización. Estas se exponen a continuación:

Misión: “Velar por la atención integral de los adultos mayores carentes de recursos económicos y/o familiares, tratando de ofrecerles condiciones y un ambiente de características familiares, lo cual incida en proporcionar un servicio de atención de calidad a través de mejores programas y actividades integrales que coadyuven a satisfacer de manera efectiva las diversas necesidades que presentan las personas de la tercera edad en los aspectos físico y emocional a fin de brindarles mejores y mayores condiciones de bienestar de vida, fomentando al mismo tiempo una cultura de afecto, ayuda, respeto y cuidado a favor de las personas adultas mayores, coordinando adecuadamente nuestras acciones con otras instancias gubernamentales y actores sociales”.

Por su parte, la visión actual establece “Ser una organización sólida en sus recursos humanos y capacidades internas”.

Los valores establecidos por la organización corresponden a: honestidad, respeto, empatía, tolerancia, honradez, amor.

Como parte de la propuesta trazada en la investigación, se busca analizar las definiciones anteriores y proponer cambios, así como una descripción de cada valor establecido por la organización.

Competencia: para este tipo de organizaciones de bien social sin fines de lucro, es difícil referirse al término de competencia, ya que persiguen un bien común en pro de diversas poblaciones que requieren de un apoyo especial. Es relevante mencionar que, en Costa Rica, existen un total de 68 centros diurnos inscritos ante CONAPAM, de los cuales 11 se encuentran ubicados en la provincia de Alajuela y 2 de estos últimos en el cantón de Grecia, a saber, la Asociación Centro Diurno para Personas de la Tercera Edad Quintín Vargas Aguilar – en Tacares de Grecia - y la Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia – en San Roque de Grecia -.

Asimismo, muy cerca de donde se encuentra ubicado el centro diurno AATEGRE, se localiza el Hogar de Ancianos Jafeth Jiménez Morales. Tal como lo menciona Oviedo (2019), el Hogar dedica sus esfuerzos al cuidado de las personas adultas mayores y cuenta con servicio médico, de fisioterapia, alimentación, lavandería, consejería espiritual episcopal, y servicio de cuidadores que se alternan en dos jornadas continuas para las y los adultos mayores que residen dentro del lugar. Como se aprecia, el Hogar de Ancianos ofrece servicios muy similares a los que brinda la organización en estudio. Su principal diferencia radica en que la estancia en el Hogar es diaria (incluye hospedaje) y abarca servicios más especializados de cuidado y de manera permanente.

Relación con stakeholders

Existe relación directa con la oficina de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Grecia, la cual tiene como objetivo promover espacios de capacitación que fortalezcan el capital humano del cantón de Grecia, y comprende la atención de la niñez, adolescencia, personas con discapacidad, género, adulto mayor, mujeres, fomento del empleo y la cultura. Asimismo, el centro diurno cuenta con el apoyo de la Red Cantonal de Actividad Física, el Programa Ciudadano de Oro de la CCSS y el Comité Cantonal de Deportes, quienes le extienden diversas invitaciones para participar en actividades relacionadas con actividad física e incentivar hábitos de vida saludables en beneficio de la población adulta mayor del cantón.

Se mantiene una relación activa con diversos centros educativos del cantón de Grecia, por lo que se recibe una importante cantidad de estudiantes al año para realizar trabajo comunitario,

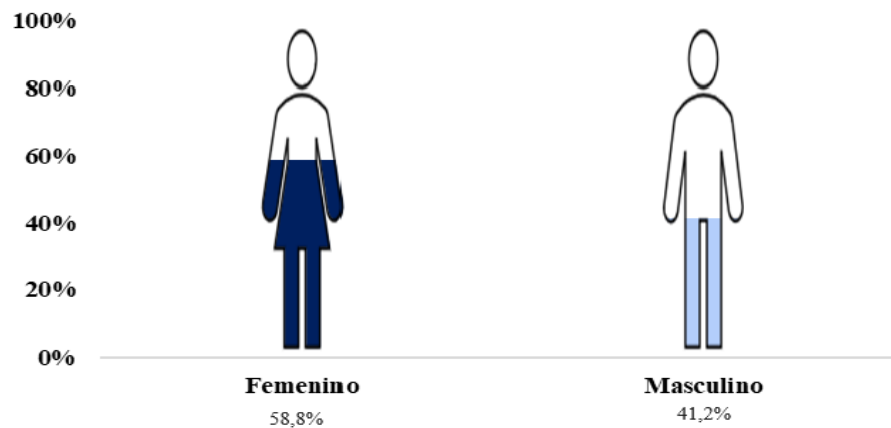
prácticas o pasantías profesionales, así como trabajos finales de graduación. Finalmente, la relación con los proveedores de suministros de alimentos y artículos de limpieza se trabaja de dos formas: para los productos perecederos, se realiza el pedido los días viernes y estos son entregados en el centro diurno los días lunes en horas de la mañana; en cuanto a los productos tales como abarrotes y suministros de limpieza, los pedidos son solicitados y recibidos mensualmente.

Caracterización de las personas adultas mayores entrevistadas que asisten al centro diurno

Para el desarrollo de este estudio, es de suma importancia conocer detalladamente la población adulta mayor beneficiaria del centro diurno. Gracias a la información obtenida de las entrevistas aplicadas a la muestra de adultos mayores (34 entrevistas), se presentan los siguientes hallazgos.

La cantidad de mujeres entrevistadas componen el 58,8% de los registros; por su parte, los hombres abarcaron un porcentaje de 41,2%; tal como se aprecia en el gráfico 2.

Gráfico 2. AATEGRE: porcentaje de las PAM entrevistadas, según género. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

La edad promedio de la muestra es similar para ambos géneros: 78,4 años.

Como una de las variables incluidas en la entrevista se consultó sobre la cantidad de años de asistir al centro diurno y se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuadro 3. AATEGRE: Frecuencia de años de asistencia de las PAM entrevistadas. Año 2024

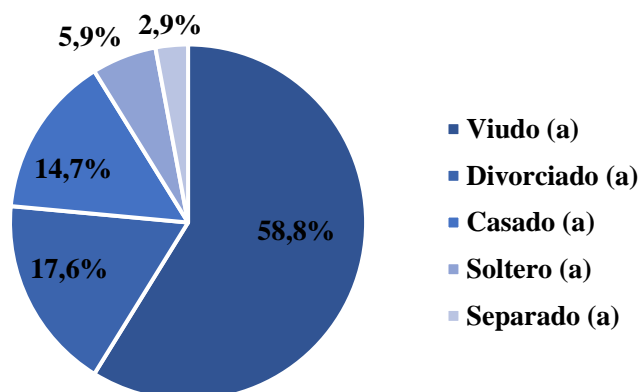
| Cantidad de años de asistencia | Frecuencia |
|--------------------------------|------------|
| 1 | 3 |
| 1,5 | 2 |
| 2 | 4 |
| 3 | 2 |
| 4 | 2 |
| 5 | 3 |
| 6 | 1 |
| 7 | 2 |
| 9 | 2 |
| 13 | 1 |
| 20 | 2 |
| No recuerda | 10 |

Fuente: elaboración propia, 2024

Se aprecia un rango que va desde un año hasta los veinte años de antigüedad. Se resalta que, para el caso de los 20 años, los adultos mayores entrevistados expresaron que el centro diurno es parte de su vida y se sienten satisfechos de contar con estos espacios, lo que evidencia su gran utilidad a nivel comunitario, el agrado de los beneficiarios y ha favorecido la asistencia de estos últimos por periodos prolongados. El lapso que más se repite es de 2 años (para cuatro personas adultas mayores); seguido de cinco años de asistencia (para tres personas). Sin embargo, tal como se muestra muchas de las personas entrevistadas indicaron no recordar cuantos años tienen de asistir a la organización.

Otro elemento importante por conocer es el estado civil de las personas que asisten al centro diurno. De la muestra seleccionada, más del 58% se encuentra en una condición de viudez y, como segundo estado civil en importancia, figuran los divorcios (17,6%).

Gráfico 3. AATEGRE: Porcentaje según estado civil de las PAM entrevistadas. Año 2024



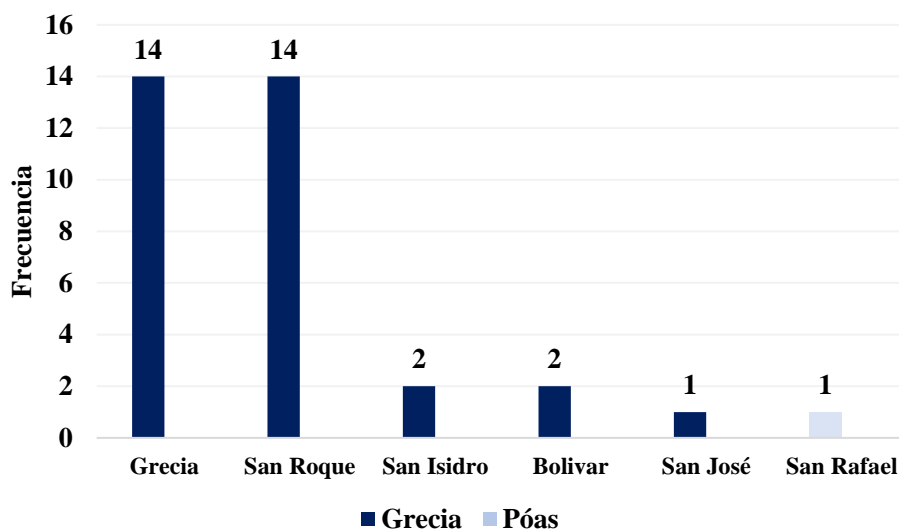
Fuente: elaboración propia, 2024

Los datos anteriores sugieren la pregunta: ¿con quién viven los beneficiarios? Por medio de la entrevista, se identifica que quince personas están viviendo solas, diez conviven con sus hijos (as), cuatro se encuentran viviendo con sus esposos (as) y el resto comparten hogar, ya sea con un hermano (a) o una nueva pareja sentimental.

Otra de las interrogantes planteadas corresponde a si ellos cuentan con seguro social. El 100% de los entrevistados indicaron que sí, ya sea de forma directa o porque son asegurados por algún hijo o familiar. Adicionalmente, se consultó si cuentan con pensión 26 indican tener algún tipo de pensión (la gran mayoría obedece a pensión no contributiva) y 8 personas no cuentan con esta.

De igual forma, se decidió consultar a la muestra en estudio sobre el lugar de residencia para agruparlos por distritos, según el cantón de residencia. Las personas asisten principalmente del distrito central de Grecia (14 personas), así como del distrito de San Roque (14 personas). Resalta que una de las personas adulta mayor viaja desde el cantón de Poás, distrito San Rafael para ser parte del centro diurno.

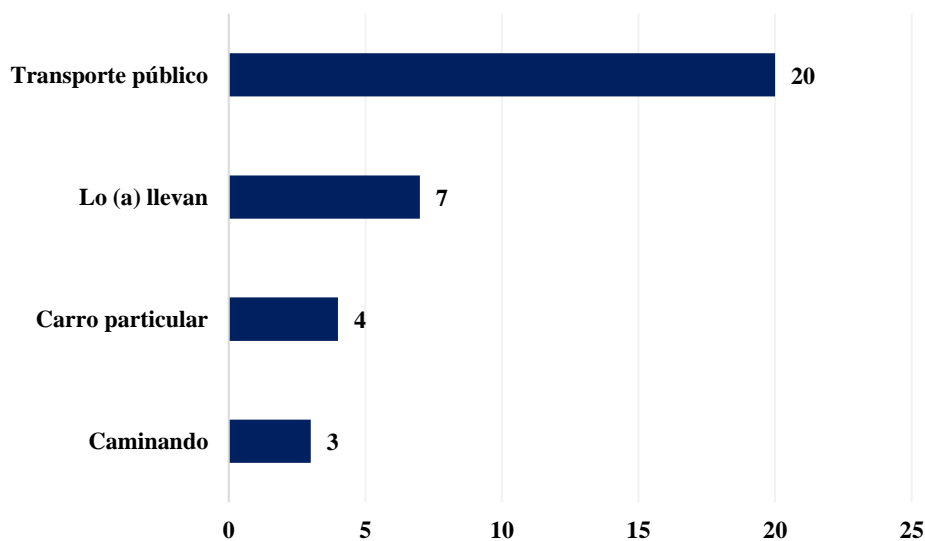
Gráfico 4. AATEGRE: Frecuencia del lugar de residencia de las PAM entrevistadas. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

En complemento a la pregunta anterior, se consultó el medio utilizado para desplazarse al centro diurno y se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 5 AATEGRE: Frecuencia de modo de desplazarse de las PAM entrevistadas. Año 2024

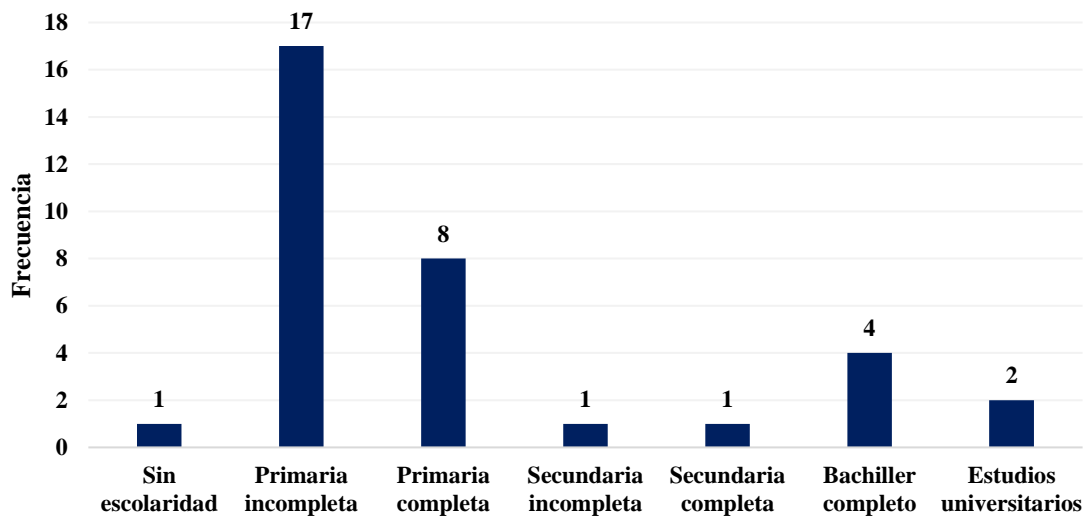


Fuente: elaboración propia, 2024

La gran parte de los adultos mayores recurren al servicio de transporte público, categoría donde se incluye el servicio de transporte para los adultos mayores gestionado por la organización, de ahí la importancia y necesidad de continuar ofreciendo este servicio.

Como parte de la caracterización de los beneficiarios, se les consultó también su nivel de escolaridad y se encontraron los siguientes hallazgos.

Gráfico 6. AATEGRE: Frecuencia nivel de escolaridad de las PAM entrevistadas. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

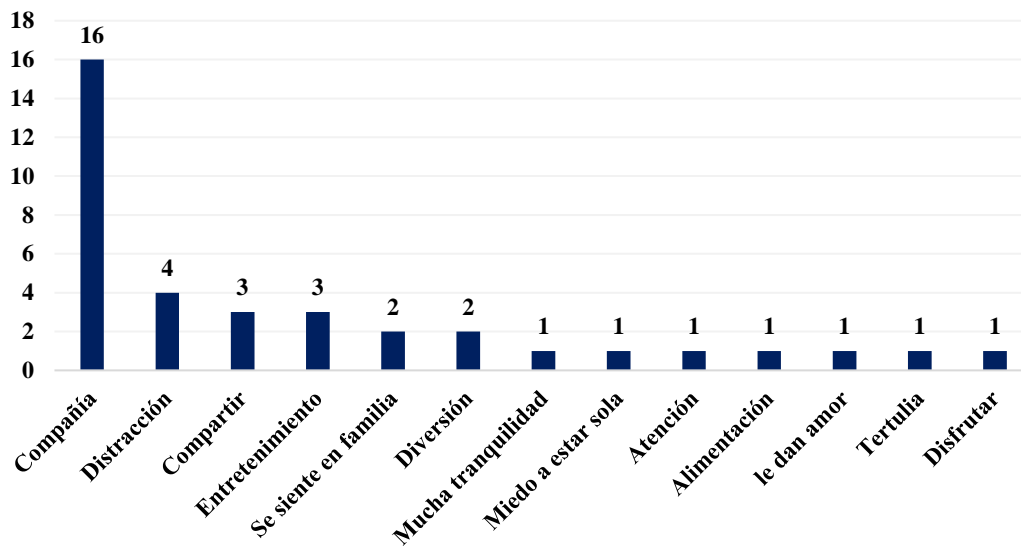
En su mayoría (17), no les fue posible terminar sus estudios de primaria. Dentro de las respuestas, el común denominador fue el hecho de tener que dejar los estudios para trabajar en diferentes opciones con el fin de cubrir los gastos de sus hogares. Sin embargo, se identificaron otros casos donde sí pudieron asistir al colegio e incluso cursar estudios universitarios.

Finalmente, dentro de las preguntas que obedecen el perfil general de las personas adultas mayores que asisten al centro, se incluyó una referida al tema de salud. Existe una amplia lista de padecimientos, sin embargo, las siguientes son las tres enfermedades más comunes según la muestra de personas entrevistadas: diabetes, presión alta y problemas del corazón.

Percepción de los adultos mayores entrevistados

Ahora bien, en cuanto a una relación directa con el centro diurno, se decidió consultar, en primera instancia, sobre la motivación de asistir a este último. Se obtuvieron las siguientes respuestas (se podía indicar más de una).

Gráfico 7. AATEGRE: Frecuencia del motivo de asistencia al centro diurno de las PAM entrevistadas. Año 2024

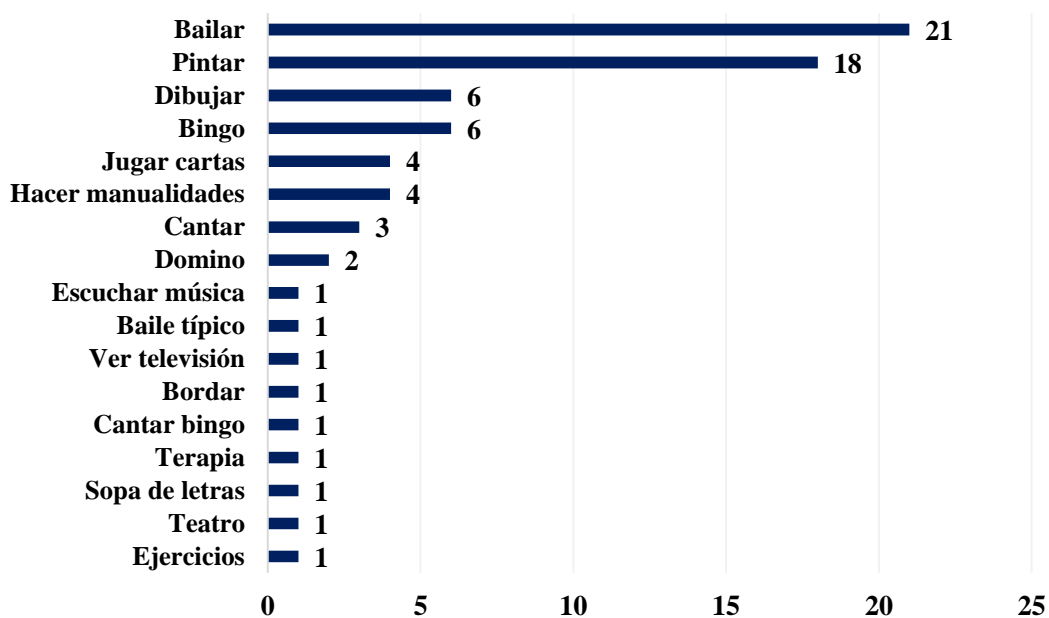


Fuente: elaboración propia, 2024

La compañía fue la principal motivación de asistir al centro diurno. Como fue posible observar en gráficos anteriores, una gran parte de las personas de la muestra se encuentran viudos y viven solos. De ahí la importancia de la existencia de este tipo de organizaciones, dado que brindan una opción de ambiente familiar a la población en estudio. En menor medida, asisten por distracción, para compartir y pasar entretenidos.

Asimismo, se les consultó sobre las actividades que les gusta realizar cuando asisten al centro. Se obtuvo la siguiente frecuencia de menciones (podían indicar más de una).

Gráfico 8. AATEGRE: Frecuencia de actividades de preferencia de las PAM entrevistadas. Año 2024

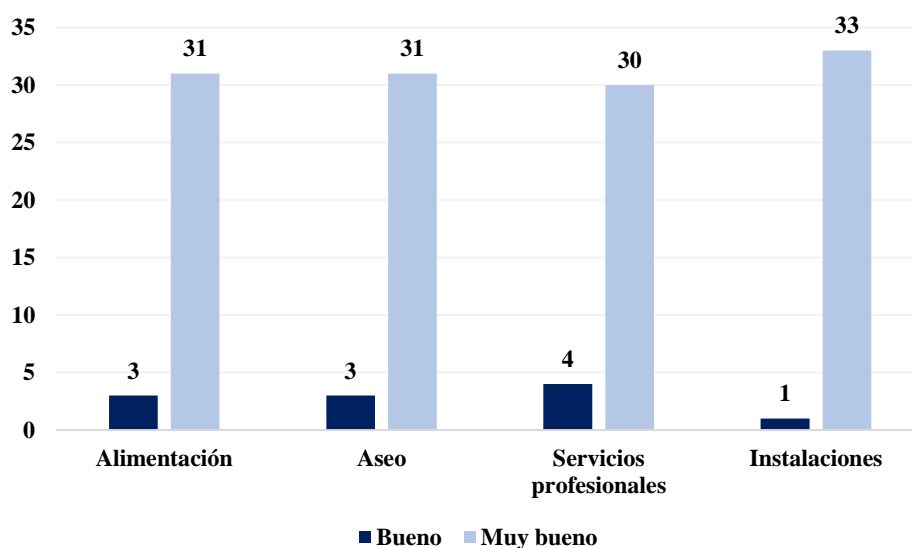


Fuente: elaboración propia, 2024

Como se puede apreciar, el baile es una de las actividades de preferencia de las personas entrevistadas (21 menciones), seguido de la actividad de pintar (18 menciones). Dibujar y jugar bingo se encuentran, ambas, en tercer lugar de preferencia (con 6 cada una).

Con la intención de percibir el nivel de satisfacción de los servicios brindados por la organización, se procedió a consultar que les parecía el servicio de alimentación, el servicio de aseo y los servicios profesionales (terapia física y terapia ocupacional). Asimismo, se consultó sobre las instalaciones y activos de la organización mediante una clasificación de malos – regulares – buenos y muy buenos. Se identificaron los siguientes hallazgos:

Gráfico 9. AATEGRE: Grado de satisfacción de los servicios ofrecidos por parte de las PAM entrevistadas. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

Como se puede observar, la percepción está dada desde los aspectos buenos a muy buenos, es decir, ninguno de los participantes indicó las categorías de malos o regulares; lo que expresa una muy buena gestión de cada área de trabajo. En cuanto a la alimentación y aseo, comparten las mismas opiniones: 31 personas mencionaron que el servicio es muy bueno y 3 se inclinaron por una opinión en la clasificación de bueno.

En lo correspondiente a los servicios profesionales, 30 personas indicaron que el servicio es muy bueno y 4 señalaron que los servicios son buenos, con la retroalimentación de que les gustaría que se incluyan más actividades en la gestión correspondiente. Finalmente, se consultó al respecto de la percepción del estado de las instalaciones y activos en general. 33 personas consideran que están en muy buenas condiciones y una de ella señala que se encuentra en buen estado.

Como parte del análisis se incluye un apartado de lo expresado por la totalidad de las colaboradoras y miembros seleccionados de la junta directiva.

Percepción de las colaboradoras

Como se mencionó previamente, se procedió a entrevistar a la totalidad de las colaboradoras de la organización. Para este apartado se considera a dos que brindan servicios profesionales, dos que desempeñan funciones en la cocina y dos encargadas del aseo de la organización.

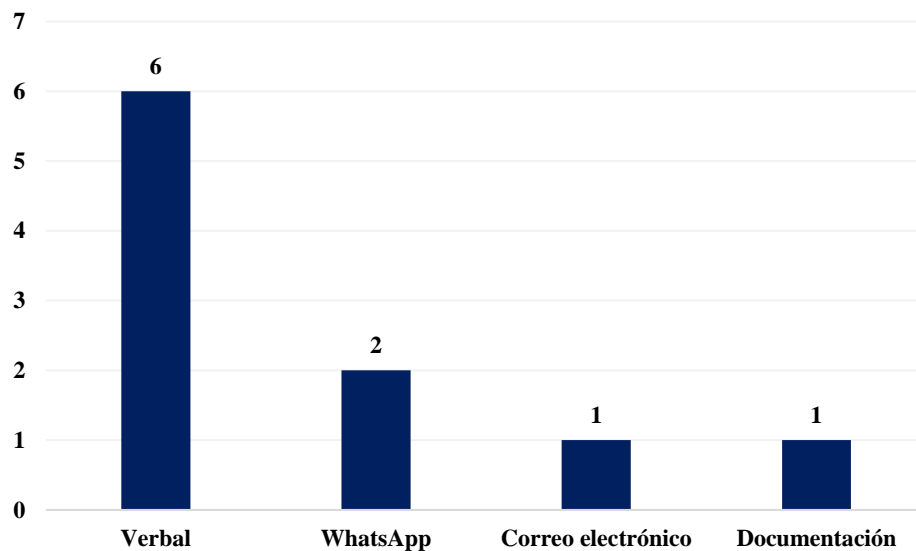
El tiempo de laborar para el centro diurno van desde los dos años hasta los diecinueve años, lo cual demuestra una amplia experiencia en el campo laboral, considerando un promedio general de 9,8 años de servicio.

De acuerdo con una escala del 1 (muy malo) al 10 (muy bueno) se consultó sobre la percepción del clima laboral. Se obtuvo un resultado general de 9 y muy buenos comentarios con respecto a la variable consultada. De forma complementaria, se examinó el nivel de satisfacción laboral que presenta cada una en su quehacer diario y se obtuvo una calificación promedio de 9,8, lo que evidencia un agradable ambiente de trabajo.

Se incluyó una pregunta alusiva a la participación en la toma de decisiones y se obtuvo una respuesta afirmativa en cinco de los seis casos consultados. Solamente una colaboradora indicó que ella no se siente participe en la toma de decisiones dentro del quehacer diario de la organización.

Adicionalmente a lo anterior, se indagó sobre la percepción de la comunicación interna dentro de la organización mediante una escala del 1 (muy malo) al 10 (muy bueno). Cinco de las respuestas estuvieron por encima de 8 y una de las respuestas fue con una asignación de 5. De igual forma, se valoró los medios de comunicación interna utilizados en la organización (señalaron varias opciones), los cuales son presentados a continuación:

Gráfico 10. AATEGRE: Frecuencia de los medios de comunicación interna utilizados por las colaboradoras. Año 2024

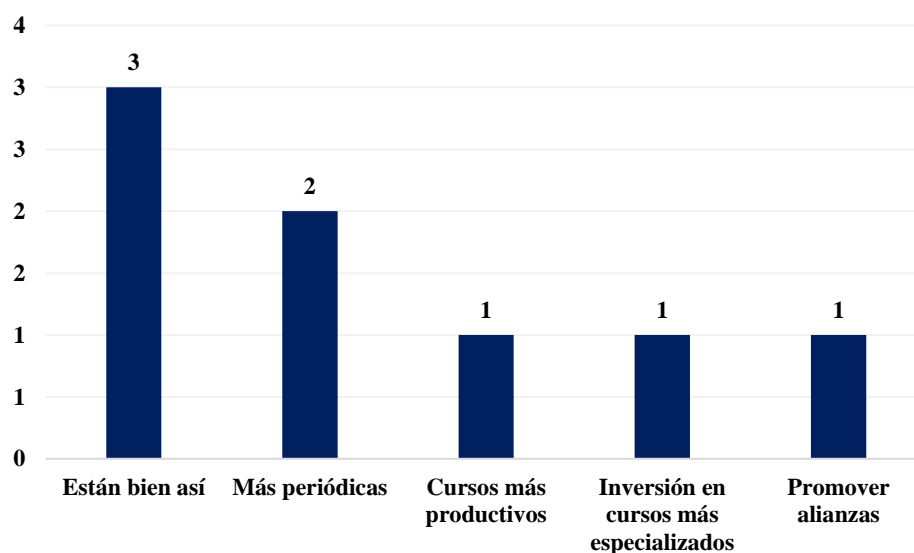


Fuente: elaboración propia, 2024

El medio de comunicación más sobresaliente obedece a la comunicación verbal (6 menciones). Asimismo, se implementan otros medios que ayudan a mantener una comunicación abierta y directa entre las colaboradoras, ya sea por medio de WhatsApp, correos electrónicos, entre otros. En seguimiento a la pregunta anterior, se consultó cuál sería el medio de comunicación más efectiva y la mayoría se inclinó por la forma de comunicación verbal.

En cuanto al desarrollo profesional y capacitación, la totalidad de las colaboradoras indicaron que la organización sí les ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente mediante la oferta de cursos, capacitaciones o charlas y que, además, cuentan con el permiso respectivo para participar dentro del horario laboral. En complemento a ello, se consultó por oportunidades de mejora que pudiesen tener este tipo de actividades (podían mencionar varios puntos de mejora). Destacan los siguientes resultados.

Gráfico 11. AATEGRE: Oportunidades de mejora en programas de desarrollo profesional indicadas por las colaboradoras. Año 2024

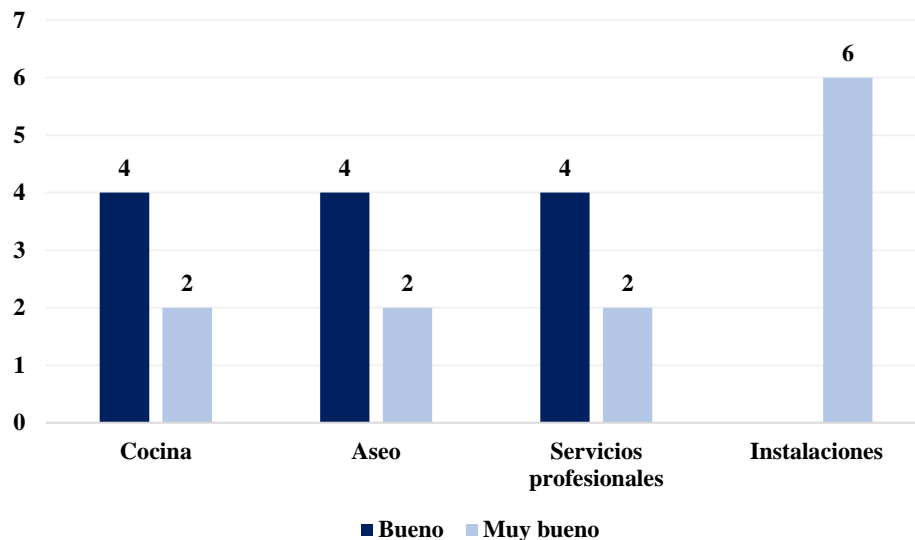


Fuente: elaboración propia, 2024

En tres ocasiones, se consideran oportunos los espacios de capacitación, los cuales se estiman adecuados tal cual se imparten. En dos ocasiones se señaló como mejora el realizar estos espacios de crecimiento de forma más periódica. Otras opiniones indicaron que se debe invertir en cursos más especializados e incluso productivos, dado que muchos de los que reciben son gratis y, por tanto, muy generales. Finalmente, una de las opiniones indica que es necesario promover alianzas con el fin de mejorar de forma continua en los procesos de capacitación y desarrollo profesional.

Al igual que una de las preguntas que se realizó a la población adulta mayor que asiste al centro diurno, se planteó una evaluación de los programas, servicios y activos con los que cuenta la organización desde la perspectiva de las colaboradoras del centro diurno (en una categorización de malos, regulares, buenos y muy buenos). Los resultados se presentan a continuación:

Gráfico 12. AATEGRE: Evaluación de los servicios ofrecidos, indicada por colaboradoras.
Año 2024



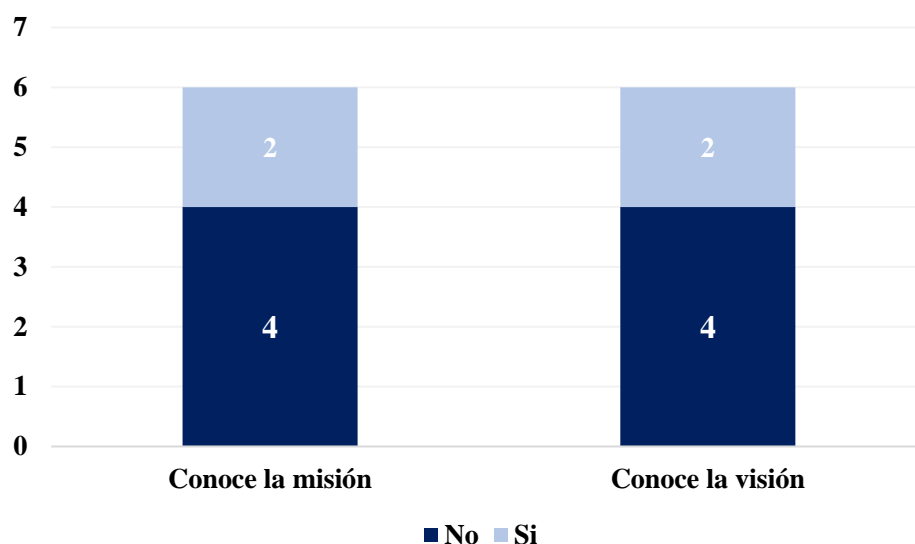
Fuente: elaboración propia, 2024

De las cuatro categorías de evaluación, las opiniones se basaron en evaluaciones de buenas o muy buenas. Los servicios por el área de cocina, área de aseo y por las profesionales obtuvieron una evaluación similar, de buenos en cuatro de las seis menciones y dos de muy buenos. Por su parte, en cuanto a la evaluación de las instalaciones, todas se inclinaron por clasificarlas como muy buenas. Como parte de la retroalimentación obtenida, se menciona que el centro diurno debe brindar una atención más personalizada a los usuarios, seguir planes nutricionales e incentivar nuevas actividades.

Otro aspecto de suma importancia para la investigación fue obtener información referente a la filosofía empresarial, principalmente, las opiniones atinentes a la misión, visión y valores de la organización, para lo cual se plantearon ciertas preguntas, cuyos resultados se proceden a exponer.

En primera instancia, se consultó si conocían la misión y visión del centro diurno. Se determinó que únicamente dos de las colaboradoras conocen la existencia de estos elementos; las cuatro restantes desconocen el término y, por tanto, lo que está definido por la asociación, tal como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 13. AATEGRE: Conocimiento de la misión y visión de la organización por parte de las colaboradoras. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

A su vez, en complemento con las preguntas anteriores, a las colaboradoras que mencionaron conocer sobre los elementos, se le consultó respecto a la claridad de su definición mediante una escala de 1 (muy baja) a 10 (muy alta). Su respuesta en ambos casos fue una claridad media, sin embargo, el problema identificado es que no existe una correcta socialización de dichos elementos.

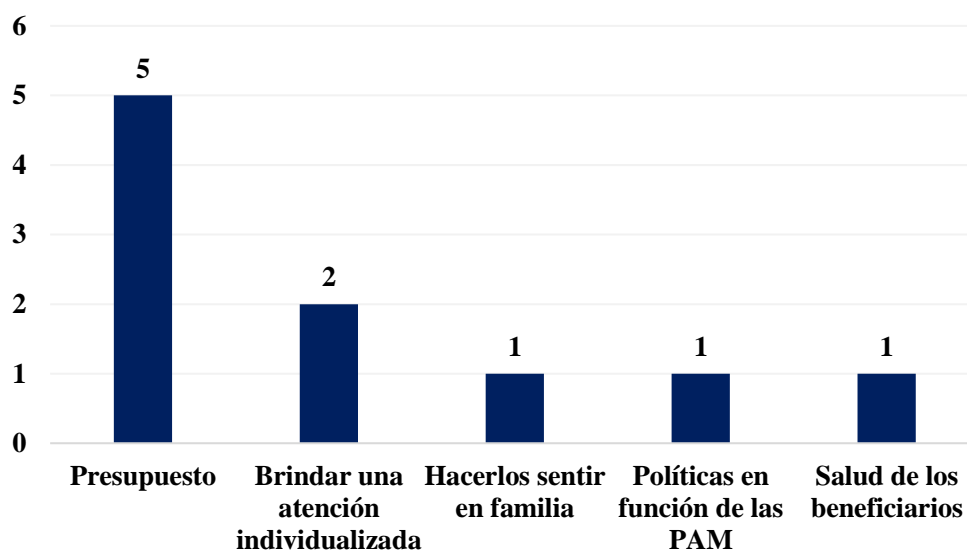
Es importante acotar que, a pesar de que no existe un conocimiento tan claro de estos recursos, las colaboradoras que indicaron desconocer su existencia, una vez que les fueron presentadas la misión y visión establecida por la organización, señalan estar de acuerdo con lo que allí se menciona e, incluso, indican que el quehacer de sus funciones sí contribuye con lo definido. Asimismo, se brindó un espacio para recibir oportunidades de mejora que podrían incluirse en futuros replanteamientos.

Muy de la mano con lo anterior, se evaluó el conocimiento de los valores empresariales que rigen en el centro diurno. Los resultados fueron muy similares a los anteriores, ya que únicamente dos colaboradoras estaban familiarizadas con ellos. Por lo tanto, una vez mostrados a quienes los desconocían, se les consultó si dichos valores están alineados con los propios y se obtuvo una respuesta afirmativa en todos los casos. De igual forma, se brindó un espacio en caso de considerar oportuno incluir nuevos valores a los ya establecidos. Como retroalimentación, las colaboradoras

mencionaron que, para una mejor comprensión, es importante incluir una pequeña descripción de cada valor, insumos de suma relevancia para desarrollar en la propuesta del plan estratégico.

Por último, se incluyó un apartado de preguntas para conocer sobre los principales desafíos y oportunidades que impactan a la organización según la óptica de las colaboradoras. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Gráfico 14. AATEGRE: Principales desafíos señalados por parte de las colaboradoras. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

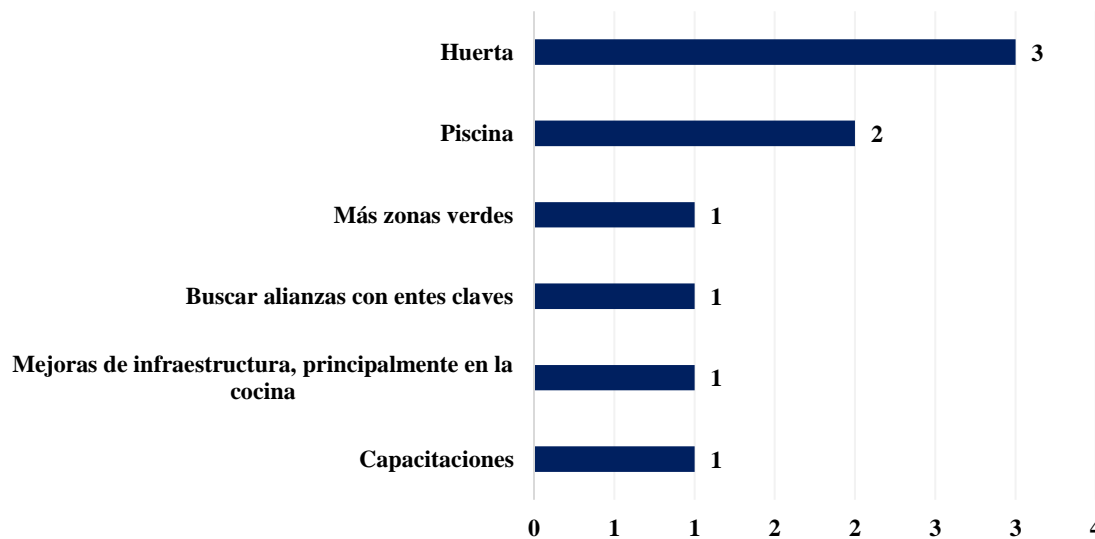
En cuanto a los desafíos más relevantes, una de las respuestas más mencionadas (5 veces) se refiere al presupuesto, debido a la naturaleza de la organización y la situación económica en que se encuentra el país actualmente, con recurrentes recortes de presupuesto para muchas de las instituciones estatales y en proyectos o actividades de bien social, dentro de las que se ubica el centro diurno. En complemento a ello, existe el desafío de posibles cambios en las políticas que respaldan la asignación del gasto para atender a esta población y que, cada vez, va en aumento.

Otra de las menciones señaladas alude a la capacidad de brindar una atención más especializada e individualizada (tanto en temas de alimentación, terapia, atención de padecimientos, entre otros) de cada uno de los beneficiarios, entendiendo cada situación particular y que, a su vez, ellos puedan sentirse cómodos, en confianza y en familia.

Como retroalimentación para mitigar los desafíos indicados, se mencionan acciones como la realización de actividades varias como bingos, rifas, ventas e, incluso, buscar alianzas con empresas privadas, con el fin de recaudar fondos. En cuanto a la atención de la población, se señala mantener un comportamiento empático, comprensible y brindar espacios para conversaciones con las personas adultas mayores.

Ahora, en el tema de las oportunidades, las colaboradoras manifiestan distintas opciones. La más recurrente (3 menciones) es la creación de espacios para construir huertas para que los adultos mayores sean partícipes de su cuidado y mantenimiento, e incluir los productos que allí se cultivan como parte de su alimentación. Otro de los proyectos que se señalan consiste en la construcción de una piscina que permita ofrecer diferentes terapias, así como la habilitación de zonas verdes para el disfrute de los beneficiarios.

Gráfico 15. AATEGRE: Principales oportunidades señaladas por parte de las colaboradoras. Año 2024



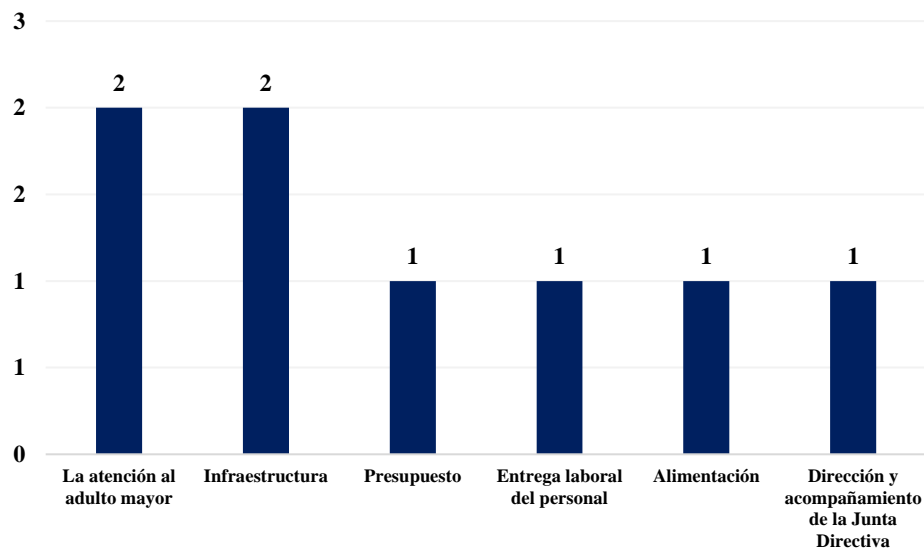
Fuente: elaboración propia, 2024

Percepción de los miembros de la junta directiva entrevistados

Otro elemento clave de la organización corresponde al accionar de la Junta Directiva, pues las personas que la conforman son quienes se encargan de marcar las pautas por seguir con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos, así como analizar las propuestas y gestionar los recursos para cumplir con dicha labor. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas dirigidas a tres miembros claves de la Junta Directiva de AATEGRE, los cuales tienen en promedio 10 años de fungir como directivos.

En primer lugar, se les consultó sobre las fortalezas que presenta el centro diurno, con la posibilidad de indicar más de una respuesta. Se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Gráfico 16. AATEGRE: Principales fortalezas señaladas por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024



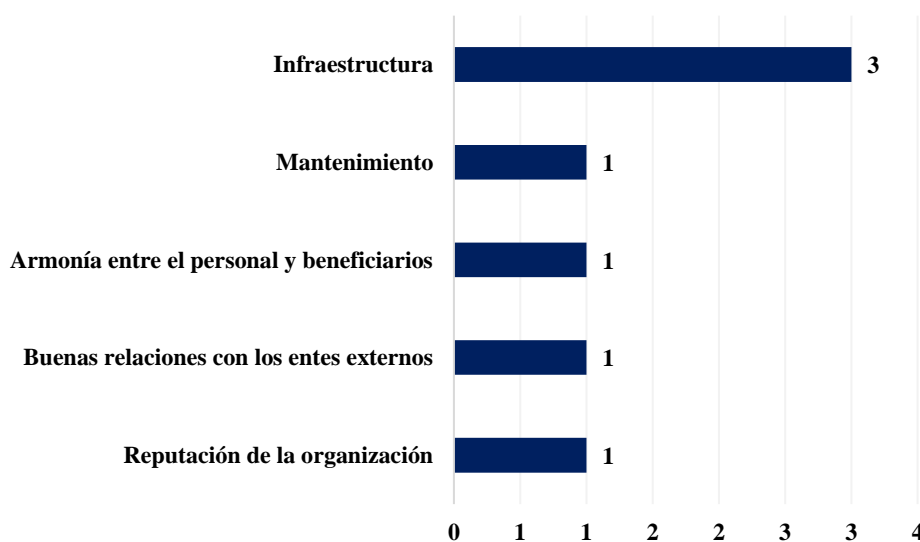
Fuente: elaboración propia, 2024

Resaltan como fortalezas la atención que recibe cada uno de los beneficiarios, así como la infraestructura con la que cuenta la organización, cada una de estas con dos menciones. Asimismo, con una mención, se indica como fortaleza el presupuesto asignado. A pesar de que este es un recurso muy limitado, sigue siendo una fortaleza importante, porque le ha permitido a la asociación mantenerse viva a lo largo de los años. Otros aspectos mencionados corresponden a la entrega y vocación con la que cuenta cada una de las trabajadoras del centro diurno, quienes se enfocan

siempre en el bienestar del adulto mayor, y el servicio de alimentación, ya que – en muchos de los casos – la comida del centro diurno es la única que reciben los beneficiarios. Finalmente, mencionan la importancia del apoyo que brinda la junta directiva en términos de dirección y acompañamiento para el logro de los objetivos.

También se consultó sobre los principales logros que presenta la organización desde su fundación, cuyos resultados son expuestos en el siguiente cuadro.

Gráfico 17. AATEGRE: Principales logros señalados por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

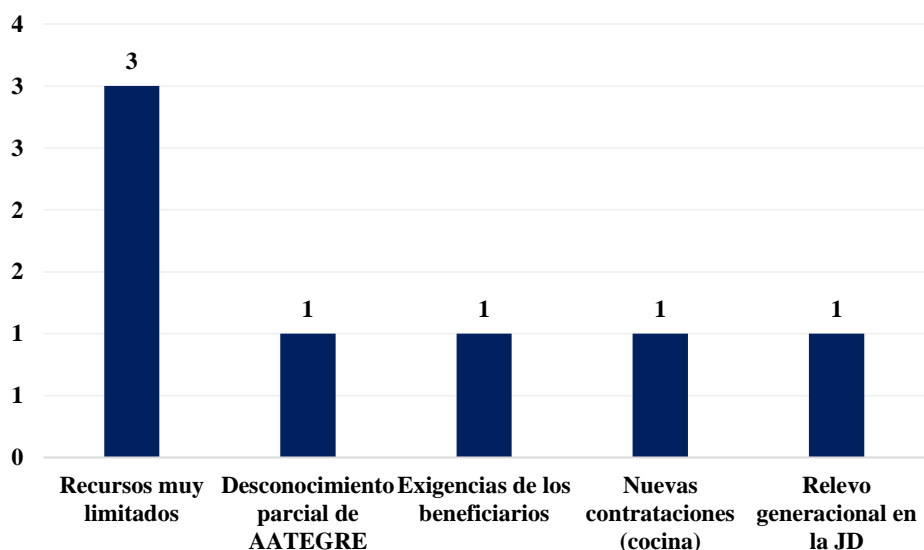
Como principal logro, se resalta la infraestructura para el disfrute de los beneficiarios, con áreas correspondientes a cada actividad: oficina de terapia física, oficina de terapia ocupacional, consultorio médico, bodega de artículos de limpieza, bodega de alimentos, cocina y comedor, batería de servicios sanitarios, amplio parqueo, oficina de la administradora y un amplio salón de eventos, entre otros.

De forma complementaria, se señala el buen mantenimiento que se brinda tanto a las instalaciones en general, como aquellos activos tangibles con los que cuenta el centro diurno. Como factor relevante, señala la buena relación que existe entre el personal, junta directiva, administración y beneficiarios, lo cual genera un ambiente agradable para todos los involucrados,

e incluso se señala la buena relación que existe con los entes externos, entiéndase entes de gobierno y/o proveedores, lo que conlleva a una sólida reputación de la organización.

En contraparte a lo anterior, se realizó una pregunta referida al tema de los principales desafíos que la Junta Directiva visualiza para la organización. La respuesta principal – mencionada por los tres miembros entrevistados – apunta a los recursos limitados con los que cuenta la asociación, dada la disminución de presupuestos provenientes de los diferentes entes que apoyan económicamente a las organizaciones de bien social.

Gráfico 18. AATEGRE: Principales desafíos señalados por parte de miembros de la Junta Directiva. Año 2024



Fuente: elaboración propia, 2024

Además, uno de los entrevistados se refirió al desconocimiento parcial de la importancia de AATEGRE a nivel comunitario, el cual se convierte en un desafío muy importante para la organización, pues implica realizar esfuerzos adicionales para darse a conocer y lograr más apoyo de las empresas privadas. De forma paralela, se señala el reto de atender día con día las exigencias de los beneficiarios a nivel de actividades y alimentación balanceada, lo que conlleva el desafío agregado de contar con más personal, especialmente en el área de la cocina, ya que únicamente trabajan dos personas y la cantidad de alimentos que se deben preparar por día es mucha.

Un desafío muy preocupante que se indicó es la baja participación de las personas de la comunidad en formar parte de la Junta Directiva del centro diurno, así como el desinterés de la población joven de formar parte de estos espacios, que aporten nuevas ideas y generen cambios en beneficio de la asociación.

La forma en que la asociación está atendiendo estos desafíos es mediante un estricto control del presupuesto, orden de las finanzas y una búsqueda constante de apoyo de diferentes empresas privadas y entes gubernamentales como la municipalidad.

Otros puntos abordados en la entrevista fueron el conocimiento de la misión y visión de la organización. Se obtuvo una respuesta afirmativa de las tres personas entrevistadas. De forma similar, se consultó sobre claridad de las definiciones de estos elementos en una escala de 1 (muy baja) a 10 (muy alta) y se obtuvo, en los tres casos, una puntuación de 9; sin embargo, se hizo el comentario que las definiciones se podrían replantear y actualizar.

En cuanto a los entes externos, se destaca una relación muy buena, en la cual siempre ha prevalecido el diálogo, la ayuda y el apoyo hacia el centro diurno. Existe una excelente apertura para recibir estudiantes, quienes efectúan trabajos comunales, horas estudiantes, acciones de responsabilidad social, entre otras; las cuales son muy bien recibidas por la organización.

Respecto a procesos de mejora continua y de unión de grupo, los miembros entrevistados comparten apreciaciones sobre la importancia de los pequeños actos, por ejemplo, mantener espacios de diálogo, realización de convivios, celebraciones diversas como el día de la madre, día del padre, cumpleaños, etc.

En una de las últimas apreciaciones de los miembros de la Junta Directiva, se señaló que actualmente se están valorando nuevas fuentes de financiamiento como la realización de actividades para recaudar fondos, recurrir a personas de la comunidad y solicitar colaboración económica a la municipalidad, entre otras alternativas.

Entorno externo

El objetivo de este apartado es identificar el marco jurídico nacional relacionado directamente con el accionar de la organización en estudio tanto desde su concepción, así como la vinculación legal relacionada con la población adulta mayor, con la finalidad de detectar elementos de importancia para la investigación y la descripción de otros factores externos relevantes.

Factores políticos y legales

Para iniciar, se debe señalar que la organización de interés se encuentra cobijada bajo la Ley No 218, Ley de Asociaciones, puesto que es administrada a través de la Asociación de Atención de la Tercera Edad de Grecia. En su artículo 1 se estipula:

Artículo 1 - El derecho de asociación puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorros mutuos, de previsión y de patronato.

Dicha ley contiene los estatutos de la asociación, normas que la rigen, su constitución, su funcionamiento, sanciones, entre otras especificaciones pertinentes para sus operaciones bajo el marco de la legalidad.

Asimismo, en el artículo 7, se menciona información relevante que debe contener el documento de estatutos, a saber:

- a) El nombre de la entidad;
- b) Su domicilio;
- c) El fin que persigue y medios para lograrlo;
- d) Modalidad de afiliación y desafiliación de los asociados, derechos y deberes de los mismos;
- e) Recursos con que cuenta la asociación y órgano que fija las cuotas de ingreso y periódicas, si las hubiere;

- f) Órganos de la asociación, procedimientos para constituirlos, convocarlos y completarlos, modo de resolver, de hacer sus publicaciones y de actuar, competencia y término de su ejercicio, cuando sea del caso;
- g) Órgano o persona que ostente la representación de la entidad y extensión del poder;
- h) En caso de tener facultad para fundar filiales, modo de crearlas;
- i) Condiciones y modalidades de extinción; y
- j) Procedimientos para reformar los estatutos.

Conforme a la justificación de este estudio, el fenómeno del envejecimiento es de especial relevancia en la actualidad. A razón de ello, en Costa Rica, la atención de adultos mayores está regulada por diversas leyes y políticas que buscan garantizar el bienestar y la calidad de vida de esta población. Algunas de las leyes, decretos y regulaciones atinentes se incluyen en el cuadro 4. Para efectos de la investigación, se estará profundizando en algunas de ellas.

Cuadro 4. Principales leyes, decretos, políticas y estrategias relacionadas con la protección y promoción de los derechos de la población adulta mayor en Costa Rica.

| Principales leyes |
|--|
| ✓ Ley No. 7935, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor. |
| ✓ Ley No. 7972, Ley de Creación de Cargas Tributarias sobre Licores, Cervezas y Cigarrillos. |
| ✓ Ley No. 8783, Reforma a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (No. 5662). |
| ✓ Ley No. 7936, Reforma al Artículo 33 de la Ley de Reguladora de Transporte Remunerado de personas en vehículos y automotores (No.3503). |
| ✓ Ley No. 8534, Reforma al Artículo 59 de la Ley No.7052, Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda. |
| ✓ Ley No. 8924, Modificación a la Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda y Creación del Banco Hipotecario de la Vivienda, No.7052, y sus Reformas. |
| ✓ Ley No. 8718, Ley Autorización para el Cambio de nombre de la Junta de Protección Social y 32 Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales. |
| ✓ Ley No. 8688, Creación del Sistema Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Intrafamiliar. |

- ✓ Ley No.8661, Ley de Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo.
- ✓ Ley No. 8563, Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social.
- ✓ Ley No. 9857, Ley que Penaliza el Abandono de las Personas Adultas Mayores.

Principales Decretos

- ✓ Decreto No. 36607-MP (13 de mayo de 2011). Declaratoria de interés público de la conformación y desarrollo de la Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores de Costa Rica.
- ✓ Decreto No. 28867-MP. (7 de agosto de 2000). Determina la participación del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) en el desarrollo de campañas de comunicación de instituciones públicas y descentralizadas dirigidas a las personas adultas mayores.
- ✓ Decreto No. 30107-MOPT. (22 de enero de 2002). Determina las excepciones del pago de la tarifa del servicio de transporte colectivo para personas adultas mayores de 65 años.
- ✓ Decreto No. 32062-MP-MS. (27 de setiembre de 2004). Declara el 1º de octubre de cada año como “Día de la persona adulta mayor”.
- ✓ Decreto No. 33131-MP. (3 de abril de 2006). Reglamento para la creación del premio Dr. Diego Fernández Trejos Corrales- Por el mejoramiento de la Calidad de Vida de la Población Adulta Mayor.
- ✓ Decreto No. 33158-MP. (9 de mayo de 2006). Declaratoria del 15 de junio como el “Día Nacional contra el Abuso, Maltrato, Marginación y Negligencia contra las Personas Adultas Mayores”.
- ✓ Decreto No. 36511-MP. (29 de marzo de 2011). Reglamento para determinar las excepciones del pago de la tarifa del servicio de transporte colectivo regular de las personas modalidad trenes, mediante un régimen de exención total o parcial del pago de los adultos mayor de 65 años, según los desplazamientos que efectúan este tipo de usuarios.
- ✓ Decreto Ejecutivo No. 34961-MP. Reglamento para que el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) Califique a las Personas Adultas Mayores Solas que Solicitan Bono de Vivienda.
- ✓ Decreto Ejecutivo No 37165-S. (4 de junio de 2012). Establece la regulación que permite articular y fortalecer los hogares de larga instancia de persona adulta mayor para el desarrollo

e implantación de actividades referentes al cuidado básico, higiene personal, apoyo de actividades de la vida diaria, alimentación, rehabilitación, recreación, nutrición, estimulación mental, con especial énfasis en aquellos que se encuentran en riesgo social para garantizar una vejez con calidad de vida a este grupo etario.

- ✓ Decreto Ejecutivo No 30571-S (25 de junio de 2002). Establece el reglamento general de habilitación de establecimientos de salud y afines, en el cual define la clasificación a la que pertenecen los centros de atención al adulto mayor.

Políticas y Estrategias

- ✓ Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2023-2033)
- ✓ Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2022-2026

Fuente: Chavarría, K. y Campos, G. (2020), actualizado por la investigadora con datos de CONAPAM, 2024.

La importancia de conocer sobre estas legislaciones radica, principalmente, en la naturaleza de la organización en estudio, ya que gran parte de las regulaciones y del financiamiento o los recursos que se reciben nacen de la legislación que se amplía a continuación.

1. Ley No. 7935: Ley Integral para la Persona Adulta Mayor (1999 y sus reformas)

La ley integral para la persona adulta mayor fue decretada el 25 de octubre de 1999. Desde su creación ha atravesado dos reformas, una el 15 de noviembre de 1999 y otra el 31 de marzo de 2008, la cual es la que permanece vigente en la actualidad.

En el artículo 1, se plantean los objetivos de dicha ley, los cuales consisten en:

- a) Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.
- b) Garantizar la participación activa de las personas adultas mayores en la formulación y aplicación de las políticas que las afecten.
- c) Promover la permanencia de las personas adultas mayores en su núcleo familiar y comunitario.
- d) Propiciar formas de organización y participación de las personas adultas mayores, que le permitan al país aprovechar la experiencia y el conocimiento de esta población.

e) Impulsar, coordinar, orientar, ampliar, articular y fortalecer la Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores en Costa Rica, por medio del Sistema Nacional de Cuidados y Apoyos a Personas Adultas Mayores (Sinca), con el propósito de asegurar la atención integral e interinstitucional de las personas adultas mayores, por parte de entidades públicas y privadas, físicas y jurídicas, y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios destinados a esta población, considerando diversos niveles de dependencia y la situación de vulnerabilidad que enfrenten.

(Así reformado el inciso anterior por el artículo 31 de la ley Creación del Sistema Nacional de Cuidados y Apoyos para Personas Adultas y Personas Adultas Mayores en Situación de Dependencia (Sinca), N° 10192 del 28 de abril de 2022).

f) Garantizar la protección y la seguridad social de las personas adultas mayores.

Como aspecto sumamente relevante de esta ley en el artículo 32, se establece la creación del Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), como un como órgano de desconcentración máxima adscrito a la Presidencia de la República. El CONAPAM tiene como fines los siguientes:

- ✓ Propiciar y apoyar la participación de la comunidad, la familia y la persona adulta mayor en las acciones para su desarrollo.
- ✓ Impulsar la atención de las personas adultas mayores por parte de las entidades públicas y privadas y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios destinados a ellas.
- ✓ Velar porque los fondos y sistemas de pensiones y jubilaciones mantengan su poder adquisitivo, para que cubran las necesidades básicas de sus beneficiarios.
- ✓ Proteger y fomentar los derechos de las personas adultas mayores referidos en esta ley y en el ordenamiento jurídico en general. (Ley No. 7935, 2008, p.10).

Este órgano se acompaña de diversas leyes que le permiten contar con un financiamiento para lograr sus objetivos, las cuales se mencionan a continuación:

1.1 Ley No. 7972: Ley Creación de Cargas Tributarias sobre Licores, Cervezas y Cigarrillos del 22 de diciembre de 1999.

Esta ley asigna un treinta y uno por ciento (31%) de tres mil quinientos millones de colones (3.500.000.000,00) al Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor para la operación y el mantenimiento con miras a mejorar la calidad de atención de los hogares, albergues y centros diurnos de atención de ancianos, públicos o privados, financiar programas de atención, rehabilitación o tratamiento de personas adultas mayores en estado de necesidad o indigencia, así como para financiar programas de organización, promoción, educación y capacitación que potencien las capacidades del adulto mayor, mejoren su calidad de vida y estimulen su permanencia en la familia y su comunidad. (Ley No. 7972, artículos 14 y 15).

1.2 Ley No. 8783: Reforma a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, No. 5662, del 13 de octubre de 2009.

Esta ley crea el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), el cual es administrado por la Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), quien es una dependencia técnica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En el artículo 3, inciso d, se señala:

d) Se destinará, como mínimo, un cero coma veinticinco por ciento (0,25%) a la atención de personas adultas mayores y personas con discapacidad internadas en establecimientos destinados a ese efecto. Se autoriza que hasta un cincuenta por ciento (50%) de estos recursos sean destinados a cubrir los costos de la planilla del personal especializado encargado de atender a personas adultas mayores y personas con discapacidad internadas en centros públicos o privados, diurnos y permanentes. Los centros privados deberán comprobar su idoneidad, de conformidad con los requerimientos establecidos por la Contraloría General de la República, lo estipulado en el Reglamento de esta Ley, y deberán tener el carácter de bienestar social vigente otorgado por el IMAS. (Ley 8783, 2009).

Se debe mencionar que el FODESAF se financia mediante dos vías:

1. El Ministerio de Hacienda incluirá cada año, en el presupuesto ordinario anual de la República, una asignación equivalente a 593.000 salarios base utilizados por el Poder Judicial para fijar multas y penas por la comisión de diferentes infracciones, proveniente de la recaudación del impuesto sobre las ventas, y girará el monto resultante a la DESAF, para atender los programas y subsidios que se financian con recursos del FODESAF.
 2. Los patronos públicos y privados deberán pagar al Fondo un cinco por ciento (5%) sobre el total de sueldos y salarios que paguen mensualmente a sus trabajadores. Se exceptúan de este recargo al Poder Ejecutivo, al Poder Legislativo, al Poder Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones (TSE), a las instituciones de asistencia médico-social, las juntas de educación, las juntas administrativas y las instituciones de enseñanza superior del Estado, las municipalidades, así como a los patronos cuyo monto mensual de planillas no exceda el equivalente de un salario base establecido por la Ley No.7337 y los de actividades agropecuarias con planillas mensuales hasta el equivalente de dos salarios base establecidos en la Ley supracitada.
- 2. Ley No. 8718: Autorización para el cambio de nombre de la Junta de Protección Social y establecimiento de la distribución de rentas de las loterías nacionales del 17 de febrero de 2009.**

Establece que la Junta de Protección Social distribuirá un porcentaje de la utilidad neta de las loterías, los juegos y otros productos de azar, entre entidades dedicadas a atender y proteger a las personas adultas mayores, incluidas dentro de ellas los hogares, albergues y centro diurnos. De esta ley se extrae lo mencionado en el artículo 8.- Distribución de la utilidad neta de las loterías, los juegos y otros productos de azar, donde en los incisos ñ, o y p señalan:

La utilidad neta total de la Junta de Protección Social será distribuida de la siguiente manera:

ñ) De un veinticuatro coma ocho por ciento (24,8%) a un veinticinco coma siete por ciento (25,7%) para entidades dedicadas a atender y proteger a las personas adultas mayores y para programas sin fines de lucro dirigidos a la atención de personas adultas mayores,

conforme al Manual de criterios para la distribución de recursos de la Junta de Protección Social.

o) Un cero coma treinta por ciento (0,30%) para las entidades dedicadas a la capacitación, organización y dirección de asociaciones, fundaciones y grupos de personas dedicadas a atender y proteger a las personas adultas mayores, conforme al Manual de criterios para la distribución de recursos de la Junta de Protección Social.

p) De un siete por ciento (7%) a un siete coma cinco por ciento (7,5%) para centros diurnos sin fines de lucro para personas adultas mayores, conforme al Manual de criterios para la distribución de recursos de la Junta de Protección Social.

Una vez indicadas las leyes que se relacionan directamente con los fondos para financiar a este tipo de organizaciones, también cobra importancia mencionar que CONAPAM es el ente rector encargado de definir las modalidades de atención de las organizaciones de bien social, las cuales se describen a continuación, según la información disponible en la página web de CONAPAN:

- ❖ **Hogares:** Son establecimientos de carácter privado que administran fondos públicos, sin fines de lucro, donde residen personas adultas mayores en forma permanente y en los cuales se brindan servicios integrales como respuesta a problemas de abandono familiar, social y económico.
- ❖ **Centros diurnos:** Es un servicio organizado por la comunidad y con apoyo institucional. Se crearon con el propósito de ofrecer un trabajo multidisciplinario y de responsabilidad multisectorial para atender durante el día a personas adultas mayores. La atención se dirige hacia personas independientes y de escasos recursos económicos o en riesgo social. Esta modalidad es un complemento a la vida familiar, ya que mantiene estrecha relación persona adulta mayor -familia -comunidad.
- ❖ **Red de cuidado:** El Programa Red de Cuido se implementa a nivel local, en cantones o comunidades donde exista el interés y compromiso de diversos actores por conformar la estructura social necesaria para su ejecución. Para ello se requiere:

- Una Organización de Bienestar Social y/o un Gobierno Local, debidamente calificados para administrar fondos públicos para la atención de personas adultas mayores.
 - La conformación de un Comité o Red Comunitaria.
- ❖ **Atención a PAM en condición de abandono:** El CONAPAM creó en el año 2015 una modalidad de atención específica para casos de personas adultas mayores en condición de abandono o situación de calle (Información tomada de la página web de CONAPAM).

3. Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2023-2033)

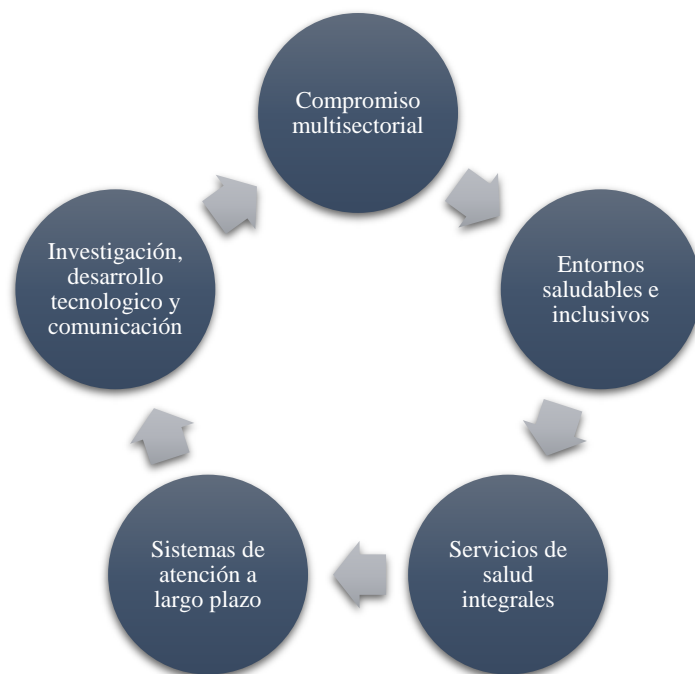
Al Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor le corresponde por mandato de ley velar por la formulación de políticas y planes nacionales en materia de envejecimiento y vejez. Es por esta razón que dicho órgano ha impulsado la formulación de la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez para el período 2023-2032 (PNEV 2023- 2033), con el objetivo principal de dotar al país de un instrumento que guíe la acción pública frente a los retos que plantea el acelerado proceso de envejecimiento de la población y que permita avanzar en el cumplimiento de los derechos humanos de las personas adultas mayores durante la próxima década.

El documento abarca ocho capítulos, con los cuales pretende guiar el accionar del país en el tema correspondiente: un marco normativo, un marco institucional y de políticas, los principios y enfoques, el estado de situación de la población adulta mayor, la definición del problema al que responde la PNEV, incluyendo los ejes de intervención y objetivos, un modelo de gestión, un sistema de seguimiento y evaluación y finalmente un plan de acción 2023 – 2027.

4. Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2022-2026

En calidad de ente rector de la producción social de la salud, el Ministerio de Salud, presenta la Estrategia Nacional de Salud para un Envejecimiento Saludable basado en el Curso de Vida 2022-2026, donde plantea cinco ejes de acción con sus respectivos objetivos generales, objetivos específicos y acciones estratégicas. El plan de acción, por su parte, se compone de actividades, responsables, metas e indicadores para cada acción estratégica. Los objetivos planteados para cada eje estratégico son:

Figura 7. Objetivos planteados en la Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable basado en el curso de vida 2022-2026



Fuente: elaboración propia, con datos de la Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable basado en el curso de vida 2022-2026

1. El compromiso multisectorial implica que las instituciones públicas y privadas se comprometan a abordar las necesidades relacionadas con el envejecimiento de la población de manera equitativa, transformadora y solidaria, con el fin de responder oportunamente a las demandas de las personas conforme sus derechos.
2. El desarrollo de entornos saludables e inclusivos requiere la eliminación de barreras físicas y sociales, así como la implementación de políticas, sistemas, servicios, productos y tecnologías que fomenten las capacidades de las personas adultas mayores.
3. A medida que la población envejece, se observan necesidades médicas que suelen cronificarse y más complejas, lo que demuestra que los sistemas y servicios de salud que abordan estas necesidades multidimensionales de manera integrada han demostrado ser más efectivos que aquellos que solo brindan una respuesta a enfermedades específicas de manera aislada.

4. Es necesario repensar cómo se ayuda a las personas a mantener y desarrollar sus habilidades funcionales y capacidades intrínsecas, así como a brindar apoyo para minimizar su deterioro durante el envejecimiento.
5. La promoción del desarrollo social, ambiental y económico necesario para un envejecimiento saludable requiere innovación científica y técnica.

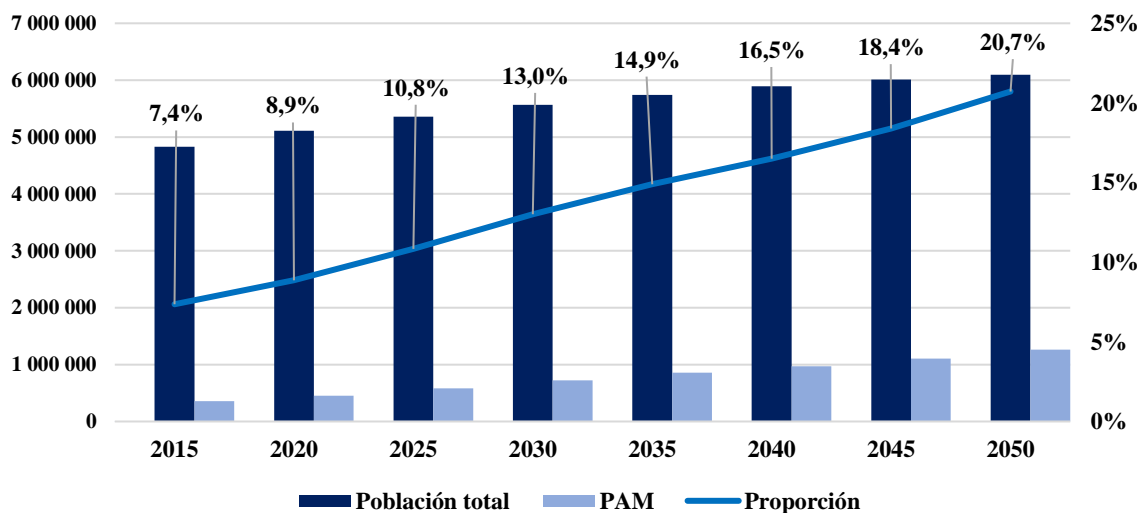
Factores sociodemográficos

Otro de los factores externos que se considera de suma relevancia para el análisis es la situación actual de la población adulta mayor en Costa Rica. Por tanto, en este apartado se realiza una caracterización acerca del envejecimiento de esta última, así como algunas de las condiciones de interés que enfrenta este grupo etario en temas económicos y relacionados con la salud.

Envejecimiento poblacional

Costa Rica es un país con un proceso acelerado de envejecimiento poblacional. Según las estadísticas demográficas 2011 – 2050 de la proyección nacional de la población por años calendario y grupos especiales de edades suministrada por el INEC, la población con una edad superior a los 65 años se proyecta con el siguiente comportamiento (gráfico 19).

Gráfico 19. Proporción de la población adulta mayor, sobre la población total de Costa Rica



Elaboración propia, con datos del INEC

Según las estimaciones presentadas en el gráfico 19, para el 2025, la población adulta mayor representará un 10,8% de la población total costarricense y se proyecta que en 2050 este porcentaje llegará a 20,7%. De la población total de adultos mayores esperada para el año 2024 (552.357 personas), el 53,0% corresponde a mujeres y el 47,0% corresponde a hombres.

En cuanto a la distribución de las PAM segregada según la región de planificación, se presenta el cuadro 5 que contiene los datos proyectados para el año 2024.

Cuadro 5. Costa Rica: Población estimada de 65 años y más según región de planificación, año 2024

| Región | Población de 65 años y más | Porcentaje |
|-------------------|----------------------------|---------------|
| Central | 369 593 | 66,9% |
| Chorotega | 41 476 | 7,5% |
| Pacífico Central | 32 380 | 5,9% |
| Brunca | 36 157 | 6,5% |
| Huetar Atlántica | 38 905 | 7,0% |
| Huetar Norte | 33 846 | 6,1% |
| Costa Rica | 552 357 | 10,40% |

Elaboración propia, con datos del INEC

La Región Central (en la cual se encuentra ubicada la asociación AATEGRE) alberga a la mayor parte de las personas de 65 años y más. Para el 2024, se estima que el 66,9% de este grupo etario habitan en ella (369,5 mil habitantes). En el resto de las regiones, el tamaño de la población adulta mayor es similar, puesto que varía entre 5,9% en el Pacífico Central y 7,5% en la Chorotega.

Es importante indicar que, en la actualidad, según la Encuesta Nacional de Hogares 2023, la proporción de personas de 65 años y más ha alcanzado el 14,0% de la población total del 2023, equivalente a un total de 735.731 personas adultas mayores. Esta cifra es muy superior a la estimación inicial para el 2023 que proyectaba un 10,0%. De acuerdo con esta tendencia, cabe esperar que la población de las PAM sea cada vez mayor.

Factor económico

La situación económica en la que vive una cantidad importante de adultos mayores en Costa Rica es alarmante. Según datos sobre los niveles de pobreza estimados por el INEC mediante la

ENAH0 2022, un 27% de esta población se encontraba viviendo en pobreza extrema y no extrema, lo que es equivalente a una población de 189.373 personas. Al analizar los datos de forma segregada, 35.272 personas adultas mayores no contaban con recursos para adquirir los alimentos más básicos y 154.101 presentaron ingresos o consumo per cápita inferiores al costo de una canasta total de bienes y servicios mínimos esenciales, según la medición de Línea de Pobreza (LP). Otro dato de suma relevancia es que el porcentaje de la población de 65 años y más en pobreza extrema y no extrema supera en 1,4 puntos porcentuales al resto de la población, lo que destaca la inestabilidad económica de las personas adultas mayores.

Como parte de los factores económicos, el Segundo Informe de Situación de la Persona Adulta Mayor en Costa Rica señala que: “para el año 2018, el 71% del ingreso de las personas de 65 años y más, provenía de transferencias monetarias” (CCP, 2020). Este dato sugiere la importancia de los sistemas de pensiones para este grupo etario, pues, de acuerdo con la ENAH0 del año 2018, casi la mitad de las personas de 65 años y más tenía el derecho de recibir una pensión.

Factor Salud

Otro de los factores que se considera fundamental para el análisis se refiere a la salud de la población en estudio, puesto se sabe que es vulnerable e, incluso, dependiente. Es importante señalar que Costa Rica mantiene un sistema robusto de atención médica. Como se señala la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), entre la población adulta mayor, 8 de cada 10 personas recibieron servicios de salud en el primer nivel de atención durante el año 2019, lo que demuestra que la mayor parte está recibiendo atención y seguimiento en estos servicios (Ministerio de Salud, sf).

El cuadro 6 muestra el número de casos de las principales causas de morbilidad¹ en las personas adultas mayores de 65 años durante el periodo 2021, con base en los eventos de notificación obligatoria del Ministerio de Salud.

¹ La morbilidad en las personas adultas mayores es una combinación de eventos cuya diversidad y complejidad está condicionada por determinantes que se relacionan entre sí y que pueden dar origen a las enfermedades transmisibles o infecciosas, a las enfermedades crónicas no transmisibles y la patología social.

Cuadro 6. Costa Rica: principales eventos de notificación obligatoria, según indicador. Año 2021

| Evento de notificación obligatoria | Casos notificados por causa de enfermedad* | Casos notificados por causa de enfermedad en población de 65 años y más | Notificación según causa de enfermedad en población de 65 años y más |
|---|--|---|--|
| Enfermedades infectocontagiosas | | | |
| Infección respiratoria aguda de vías superiores | 401 375 | 17 492 | 4,4% |
| Diarrea aguda | 144 611 | 9 495 | 6,6% |
| Parasitosis intestinal sin especificar | 15 068 | 2 454 | 16,3% |
| Infección nosocomial | 3 309 | 958 | 29,0% |
| Enfermedad tipo influenza | 7 140 | 329 | 4,6% |
| Dengue clásico | 5 175 | 318 | 6,1% |
| Neumonía | 742 | 287 | 38,7% |
| Enfermedades no transmisibles | | | |
| Hipertensión arterial | 19 507 | 4 358 | 22,3% |
| Diabetes mellitus | 9 588 | 2 584 | 27,0% |
| Depresión | 2 987 | 417 | 14,0% |
| Causas externas | | | |
| Violencia intrafamiliar | 9 406 | 910 | 9,7% |
| Accidentes de tránsito | 13 608 | 440 | 3,2% |

Nota. * Total Datos de la población: Estimación de población al 30 de junio de cada año, 2021, INEC.

Fuente: Tomado del documento Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable Basado en el curso de vida 2022-2026

Como se puede observar en el cuadro 6, la neumonía es una de las enfermedades que más ha afectado a las personas adultas mayores, con una incidencia del 38,7%. Esta es seguida por las infecciones nosocomial con un 29,0%. Ambas están clasificadas dentro de las enfermedades infectocontagiosas.

En relación con datos de mortalidad, según las estadísticas de defunción del INEC (2022), en el país se registraron un total de 14.498 muertes. De estas, 9.736 corresponden al grupo de 65 años y más, lo cual representa el 67,15 % del total de muertes ocurridas en ese año.

Asimismo, el cuadro 7 resume las ocho causas de muertes más frecuentes para las personas adultas mayores. Resalta que la más significativa fue el virus COVID-19, el cual afectó en mayor proporción a la población masculina.

Cuadro 7. Costa Rica, ocho causas de muerte más frecuentes para personas mayores de 65 años para el 2021

| Causas más frecuentes | Total | Hombres | Mujeres |
|---|--------------|----------------|----------------|
| U071-COVID-19, virus identificado | 1 566 | 987 | 579 |
| I219-Infarto agudo del miocardio, sin otra especificación | 1 031 | 568 | 463 |
| E149-Diabetes mellitus, no especificada, sin mención de complicación | 603 | 279 | 324 |
| J449-Enfermedad pulmonar obstructiva crónica, no especificada | 487 | 262 | 225 |
| E119-Diabetes mellitus, no insulín dependiente, sin mención de complicación | 443 | 194 | 249 |
| C169-Tumor maligno del estómago, parte no especificada | 418 | 275 | 143 |
| C610-Tumor maligno de la próstata | 413 | 413 | - |
| I100-Hipertensión esencial (primaria) | 299 | 132 | 167 |

Fuente: Tomado del documento Estrategia Nacional para el Envejecimiento Saludable Basado en el curso de vida 2022-2026

En adición a los datos previos, según el Ministerio de Salud, desde marzo de 2020 – cuando se presentaron los primeros casos de COVID-19 en Costa Rica – hasta el 1 de abril de 2022, el país reportó un total de 8.308 personas fallecidas a razón de dicho virus, 5.040 hombres y 3.268 mujeres. Del total de personas fallecidas, 4.857 fueron personas mayores de 65 años, es decir, un 58,46%.

Finalmente, sumado a estos factores descritos, se considera importante mencionar las estructuras de los hogares que ocupan las personas adultas mayores, las cuales son descritas en el estudio elaborado por el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica - Programa Observatorio del Envejecimiento (2023):

Aproximadamente hay un 15,5% de la población adulta mayor que vive sola. Sin embargo, es mayormente alarmante observar que, según los datos, hay un número considerable de personas de edades entre los 85 y 89 años, y 90 años y más que viven solos, y que suman un total de 13.349 personas, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 8. Costa Rica: Población adulta mayor por tamaño de hogar, según grupos de edad julio 2022

| | Total | Unipersonal/ | | 2 a 4 personas | | 5 personas y más | |
|-----------------------|---------|--------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|
| | PAM | Total | % | Total | % | Total | % |
| Total | 710 417 | 109 884 | 15,5% | 519 552 | 73,1% | 80 981 | 11,4% |
| Grupos de edad | | | | | | | |
| de 65 a 69 años | 260 995 | 35 575 | 13,6% | 193 982 | 74,3% | 31 438 | 12,0% |
| de 70 a 74 años | 174 265 | 26 084 | 15,0% | 128 580 | 73,8% | 19 601 | 11,2% |
| de 75 a 79 años | 126 088 | 22 283 | 17,7% | 91 511 | 72,6% | 12 294 | 9,8% |
| de 80 a 84 años | 79 038 | 12 593 | 15,9% | 55 611 | 70,4% | 10 834 | 13,7% |
| de 85 a 89 años | 43 814 | 8 744 | 20,0% | 30 834 | 70,4% | 4 236 | 9,7% |
| de 90 a 94 años | 17 675 | 3 253 | 18,4% | 12 864 | 72,8% | 1 558 | 8,8% |
| de 95 a 97 años | 8 542 | 1 352 | 15,8% | 6 170 | 72,2% | 1 020 | 11,9% |

1/Se refiere al hogar donde la persona adulta mayor vive sola.

Fuente: Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo con datos de ENAHO del INEC, 2022

En complemento a lo anterior, existen elementos económicos, políticos y sociales que mantienen una estrecha relación entre ellos y que, a la vez, inciden directamente en el centro diurno en estudio, los cuales se puntualizan a continuación:

1. Recorte de recursos al CONAPAM: de acuerdo con el Semanario Universidad, el presupuesto autorizado por el Gobierno pasó de ₡22.909,3 millones en el 2023 a ₡22.463,3 millones en el 2024; es decir, una reducción de ₡446 millones, según el proyecto de Ley de Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República para el Ejercicio Económico 2024. Con estos cambios, CONAPAM dirigirá sus programas sociales únicamente a personas adultas mayores en pobreza o pobreza extrema. Es así como los centros solo podrán atender a personas que estén por debajo de las líneas de pobreza (ingreso mensual per cápita menor a ₡129.038 en zona urbana y ₡99.537 en zona rural), y pobreza extrema (₡62.635 en zona urbana y ₡51.930 en zona rural) calculadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (Pomareda, 2023).
2. La reforma al sistema de pensiones del IVM a partir del 11 de enero 2024, con los siguientes cambios: 1. Las mujeres tendrán la posibilidad del retiro anticipado a los 63 años con 405 cuotas, en vez de los 59 años y 11 meses. 2) Se elimina el retiro anticipado para los hombres, que se jubilarían a los 65 años con 300 cuotas. 3) El salario de referencia se calculará con base en las 300 mejores cuotas aportadas por el trabajador durante su vida laboral, en vez

de las 240 cuotas de los últimos 20 años como se calcula actualmente. 4) La cuantía adicional empezará a acumularse después de 300 cuotas, se estima que este cambio podría tener un impacto de una reducción de entre un 5% y un 7% en el monto de la pensión (Pomareda, 2022).

3. Los recursos del mayor fondo destinado a programas contra la pobreza se redujeron en términos reales en una tercera parte desde 2018, el presupuesto para el 2023 del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (Fodesaf) sería de ¢471.561 millones, según la información de su sitio oficial, esto representaría una reducción nominal de ¢138.635 millones con el presupuesto de ¢610.196 millones de 2018, un 22% en términos nominales. En adición, José Andrés Díaz, investigador del Instituto de Estudios Sociales en Población (Idespo) de la Universidad Nacional, menciona que puede existir una variación en la estrategia de los gobiernos con respecto a las políticas sociales, que afectaría los planes y fondos sociales de más largo plazo (Bermúdez, 2023).

Ante esta situación, se genera un panorama lleno de desafíos para las organizaciones de bien social que atienden a la población adulta mayor del país, con un impacto significativo a nivel social y económico, y una afectación en temas de salud, situación emocional e incluso abandono.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo se divide en dos apartados, las conclusiones y las recomendaciones. Se abarcan los hallazgos más destacados del estudio en relación con el conocimiento previo, además de proponer acciones para incidir en este. (Hernández et al., 2014, p.522).

Conclusiones

- Con el desarrollo del primer objetivo específico, se obtuvieron conocimientos muy valiosos sobre el funcionamiento general del centro diurno, así como los componentes internos de la organización, los cuales se convirtieron en insumos de suma relevancia para el desarrollo de la propuesta.
- Se recabó la percepción de los participantes de la organización: miembros de la Junta Directiva, administración, colaboradoras y beneficiarios; sobre los servicios y actividades ofrecidas, principales oportunidades, principales desafíos, cultura y filosofía organizacional, entre otros. Esta sigue una línea muy similar entre los entrevistados, lo que permitió direccionar las acciones propuestas en el plan estratégico.
- Los resultados obtenidos tras la aplicación de las entrevistas muestran ser positivos para la población adulta mayor, por lo que se considera que la operación del centro diurno apunta a una labor orientada hacia la atención integral de la población en estudio.
- La experiencia de escuchar asertivamente las opiniones de los adultos mayores que asisten al centro diurno fue muy enriquecedora, permite reafirmar la importancia que estas organizaciones tienen a nivel social y la importancia de impulsarlas.
- Se concluye el accionar activo y de compromiso que tiene la Junta Directiva con la gestión de la organización, así como los espacios donde los miembros de la Junta conviven con las colaboradoras, administradora y beneficiarios, lo que genera un ambiente agradable dentro del centro diurno.
- Se demuestra el compromiso y profesionalismo con el que cuenta el recurso humano, siempre anuente a trabajar para el logro de los objetivos ofreciéndoles un espacio cálido a las personas adultas mayores que asisten al centro.
- El segundo objetivo específico en estudio permitió identificar factores externos que podrían incidir en el accionar de la asociación. Se concluye que, al ser una organización sin fines

de lucro, depende de un presupuesto otorgado por ley, lo que la ubica en una posición muy vulnerable, ya que depende de recursos sumamente limitados y de decisiones políticas.

- Con base en lo anterior se identifica la necesidad e importancia de contar con el apoyo de empresas privadas, instituciones públicas y privadas, comunidad en general para el sostén financiero de la organización.
- Para conseguir el apoyo anterior, son necesarios procesos de sensibilización con los distintos actores y sectores sociales como la familia, área de salud y el sector educativo para crear bases sólidas en cuanto a la atención y bienestar de la población adulta mayor de forma conjunta.
- Además, como parte del análisis del segundo objetivo específico, se lograron identificar otros factores externos importantes tales como el crecimiento demográfico de la población adulta mayor y las condiciones sociales y económicas en las que este grupo etario se encuentra a nivel país, lo que se convierte en un verdadero reto para la sociedad.
- Ahora bien, analizados los distintos aspectos y hallazgos obtenidos con el desarrollo de los objetivos específicos, se concluye de forma general la importancia que conlleva un plan estratégico para la organización, ya que gracias a este insumo es posible direccionar al centro diurno AATEGRE en la consecución de objetivos y cumplimiento de su razón de ser.
- Al contar con el establecimiento de una visión, misión, valores y objetivos como elementos estratégicos, se logran sustentar las iniciativas y acciones a desarrollar, partiendo de un buen análisis situacional interno y externo de la organización obtenidos en los análisis PEST, FODA y CAME.
- Es importante tener presente que el plan estratégico propuesto puede experimentar variaciones, de ahí la relevancia de realizar un monitoreo constante del entorno.

Recomendaciones

- Se recomienda a la Junta Directiva y a la Administración realizar esfuerzos para dar a conocer el accionar del centro diurno ante la comunidad, mediante campañas informativas, de sensibilización y enfatizar sobre la importancia que presenta este tipo de organización a nivel cantonal.
- Se recomienda a la Junta Directiva y a la Administración la búsqueda de personas de la comunidad que quieran formar parte del voluntariado del centro diurno, con el objetivo de aumentar el capital humano especialmente en el área de la cocina, ya que se identifica con una mayor carga de trabajo.
- Se recomienda a la Junta Directiva y a la Administración mantener una comunicación asertiva y transparente con los demás actores involucrados en la organización, con el fin atender eventualidades en las distintas gestiones de la organización de manera inmediata. Para este fin, se sugiere mantener los diferentes canales de comunicación que actualmente utilizan, tales como correo electrónico, llamadas telefónicas y grupos en WhatsApp.
- Es importante que la Administración considere realizar encuestas de satisfacción de los servicios brindados a la población adulta mayor, con el fin de identificar y mejorar aquellos aspectos que requieran más atención.
- En esta misma línea, es necesario realizar encuestas dirigidas a las colaboradoras considerando aspectos tales como el ambiente laboral, posibles opciones de capacitación, cambios o mejoras en la gestión de la organización, entre otras.
- Es necesario que las personas encargadas de coordinar las actividades diarias que se realizan en el centro diurno cuenten con una programación que incluya variedad de opciones, debido a que, según la población beneficiaria, estas tienden a ser muy rutinarias.
- Para maximizar los ingresos económicos de la organización, es necesario que la Administración diversifique los mecanismos de captación, mediante la creación y calendarización de múltiples actividades tales como bingos, rifas, ventas generales, alquiler de instalaciones y toda aquella actividad que genere un ingreso extra.
- En complemento se deben valorar los procesos de acercamiento con posibles donantes más adecuados, así como los medios de comunicación donde se invite a toda la comunidad a colaborar y de paso se promocióne el quehacer social del centro diurno.

- Como última recomendación, se menciona el desafío a nivel social para fortalecer las acciones en beneficio de la población en estudio, lo cual exige una visión holística sobre el envejecimiento, de tal manera que se logre promover la inclusión de las personas adultas mayores en la sociedad y se ofrezcan bienes y servicios de calidad y adecuados a sus necesidades; labor que compete a la sociedad en general.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Objetivo de la Propuesta

Elaborar un plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad, Centro Diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026.

En este capítulo se desarrolla la propuesta para el plan estratégico para la Asociación de Atención de la Tercera Edad, Centro Diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026, tomando en cuenta todos los datos y recursos previamente obtenidos a lo largo de la investigación.

Análisis de la misión y visión de la organización.

Seguidamente, se presentan la misión y visión tal como se encuentran definidas actualmente por el centro diurno AATEGRE:

Misión:

“Velar por la atención integral de los adultos mayores carentes de recursos económicos y/o familiares, tratando de ofrecerles condiciones y un ambiente de características familiares, lo cual incida en proporcionar un servicio de atención de calidad a través de mejores programas y actividades integrales que coadyuven a satisfacer de manera efectiva las diversas necesidades que presentan las personas de la tercera edad en los aspectos físico y emocional a fin de brindarles mejores y mayores condiciones de bienestar de vida, fomentando al mismo tiempo una cultura de afecto, ayuda, respeto y cuidado a favor de las personas adultas mayores, coordinando adecuadamente nuestras acciones con otras instancias gubernamentales y actores sociales”

Visión:

“Ser una organización sólida en sus recursos humanos y capacidades internas”

Si bien estos elementos responden a la razón de ser de la organización, se considera necesario su replanteamiento con base en la retroalimentación obtenida una vez aplicados los instrumentos. En el caso de la misión, el texto que actualmente se encuentra vigente carece de claridad de

redacción y definición de ideas, es muy amplio y ambiguo. Por tanto, se construye la siguiente definición:

Misión propuesta:

"Brindar un espacio seguro, agradable y terapéutico para la atención integral de las personas adultas mayores, donde se promueva el bienestar físico, emocional y social a través de servicios, programas y actividades especializadas para estimular su mente, cuerpo y espíritu y, con ello, fomentar su autonomía y calidad de vida; en coordinación con instancias gubernamentales y actores sociales."

Por su parte, la visión actual del centro diurno se considera una descripción muy breve y simple; por lo que se replantea de la siguiente forma:

Visión propuesta:

"Nos visualizamos como una asociación líder en la atención integral de las personas adultas mayores, donde trabajamos con amor y compromiso para ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios, la entrega de nuestro personal y el impacto positivo que generamos en la vida de quienes confían en nosotros."

Definición de los valores

En cuanto a los valores establecidos por la organización, se mantendrán los que ya cuenta el centro diurno, con la adición del valor correspondiente a la comprensión, que fue uno de los propuestos por las personas entrevistadas. Estos se describen brevemente a continuación:

Honestidad: actuar con transparencia y sinceridad en toda relación con los adultos mayores, sus familias, y miembros del equipo de trabajo.

Respeto: brindar un trato digno y considerado hacia los adultos mayores que son beneficiarios del centro, de modo que se valore su autonomía, experiencias y opiniones. Asimismo, implica el trato cordial mutuo entre todos los miembros de la organización.

Empatía: la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y experiencias de los adultos mayores y las colaboradoras de la organización, y demostrar una actitud solidaria en todo momento.

Tolerancia: respetar y aceptar la diversidad de opiniones, creencias y estilos de vida de los adultos mayores y sus familias, así como de los miembros del equipo, mediante la promoción de un espacio libre de prejuicios.

Honradez: proceder con integridad y ética en todas las decisiones y acciones; demostrar un compromiso firme con la verdad, que evite cualquier forma de corrupción, fraude o engaño.

Amor: cultivar vínculos afectivos basados en el cariño, la empatía y el cuidado mutuo que promueva el bienestar físico, emocional y social de las personas adultas mayores.

Comprensión: escuchar activamente las necesidades, preocupaciones y deseos de los adultos mayores y sus familias, con miras a entender sus circunstancias y ofrecer soluciones integrales.

El conjunto de los valores aquí presentados son los principios éticos que definen la integridad del centro diurno AATEGRE. Sirven como modelo de conducta para las personas que se relacionan con el accionar de la organización y constituyen un referente para las personas adultas mayores beneficiarias de los servicios.

Herramientas de análisis del entorno

En el presente apartado se exponen las herramientas de análisis del entorno propuestas para el centro diurno AATEGRE, las cuales recopilan información valiosa obtenida mediante los instrumentos previamente descritos.

Las herramientas planteadas son el análisis PEST, el cual analiza el macroentorno general de AATEGRE en el ámbito: político, económico, social y tecnológico. Por otra parte, el análisis FODA, el cual enmarca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, complementado con el análisis CAME.

Análisis PEST

A continuación, se presenta el análisis PEST, el cual arroja una visión holística de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la atención de la población adulta mayor en Costa Rica, específicamente, en centros diurnos. Su análisis posibilita identificar oportunidades y desafíos en la prestación de servicios y el cuidado integral para dicha población.

Factores políticos

- Regulaciones gubernamentales: se consideran las leyes y regulaciones gubernamentales que podrían generar un impacto en la existencia, operación y razón de ser de los centros diurnos.
- Legislación laboral: se incluye toda la reglamentación atinente a la contratación y condiciones de trabajo del personal que forma parte de la organización.
- Leyes y decretos que respaldan los derechos de los adultos mayores: incluidos todos aquellos relacionados con la atención médica, vivienda y vida digna.
- Programas de bienestar social: se refieren a aquellas iniciativas de gobierno orientadas al apoyo financiero y social para adultos mayores, como pensiones, programas de alimentación y vivienda.
- Políticas de salud: consisten en las políticas públicas relacionadas con la atención médica y social para adultos mayores.
- Normativas de cuidado: corresponde a las regulaciones que rigen la calidad y seguridad de los servicios de cuidado para adultos mayores, incluyendo hogares de ancianos y centros diurnos.

Factores económicos

- La situación económica de Costa Rica: podría afectar el financiamiento otorgado a organizaciones de bien social y la oferta de servicios para adultos mayores.
- Costos de atención: los costos operativos del centro diurno, incluidos salarios, suministros (limpieza, oficina y alimentarios) y servicios, podrían influir en la viabilidad financiera de la organización.
- Financiamiento gubernamental: existe una alta dependencia de fondos de entes de gobierno para mantener y expandir los servicios (subsido tripartito estatal que proviene de la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, mediante la cual se giran recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares al CONAPAM; la Ley de Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para el Plan de Protección Social; y la Ley de la JPS).
- Pensiones y seguridad social: considera la estabilidad y capacidad de los sistemas de pensiones y seguridad social podría afectar la calidad de vida de los adultos mayores.
- Costos de atención médica: la accesibilidad a una atención pronta y cumplida a los servicios médicos podría ser influenciada por la situación económica general del país.

- Tasas de empleo y cambios en las condiciones del régimen de pensiones: son factores que impactan los ingresos y la calidad de vida de las personas mayores.

Factores sociales

- Envejecimiento de la población: aumento significativo de la proporción de adultos mayores en la población, lo que implica un aumento de la demanda de servicios de salud, vivienda y cuidado.
- Cultura y valores: actitudes culturales hacia el envejecimiento y el cuidado de las personas adultas mayores pueden influir en la aceptación y utilización de los centros diurnos, o bien, provocar fuertes cuestionamientos acerca del uso de recursos públicos para beneficio de esta población.
- Calidad de vida: expectativas de calidad de vida y bienestar integral para los adultos mayores y sus familias.
- Cambios en la estructura familiar: actualmente, tanto hombres como mujeres trabajan, lo que implica una alta demanda de servicios de atención para personas adultas mayores.
- Cambios en los programas sociales: dependientes de la situación económica del país.
- Seguridad Social: brindada por la CCSS mediante el régimen de pensiones: invalidez, vejez y muerte; el régimen no contributivo y el régimen de enfermedad y maternidad.

Factores tecnológicos

- Innovación en atención médica: avances tecnológicos en el cuidado de la salud podrían mejorar significativamente los servicios ofrecidos en los centros diurnos y con ello mejorar la calidad de vida y la esperanza de vida de las personas adultas mayores.
- Opciones de implementar la telemedicina: oportunidades para hacer uso de la telemedicina y tecnología asistencial para mejorar el acceso a la atención médica.
- Acceso a la tecnología: romper la brecha digital podría impulsar el acceso a servicios en línea, comunicarse, aprender e incluso realizar gestiones de medicamentos y consultas médicas sin necesidad de desplazarse.

Análisis FODA

Este análisis permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, los cuales son insumos para desarrollar estrategias apropiadas.

Fortalezas

1. El centro diurno brinda una alimentación sana y balanceada.
2. Existe una buena relación y comunicación entre la Administración y la Junta Directiva
3. Existe un ambiente aseado y ordenado en todas las áreas que componen el centro diurno.
4. La organización cuenta con amplia infraestructura y esta se encuentra en excelentes condiciones, lo que favorece el desarrollo integral para los beneficiarios.
5. Se brindan servicios de calidad en pro del bienestar de las personas adultas mayores.
6. Alto nivel de satisfacción por parte de los beneficiarios.
7. El centro diurno ofrece espacios para voluntariado. Recibe una importante cantidad de estudiantes para el desarrollo de prácticas profesionales, trabajo comunal, prácticas de responsabilidad social empresarial y proyectos académicos, entre otros.
8. El personal y la administración del centro brinda un trato amable y acorde a las necesidades de la población adulta mayor.
9. Existe un agradable ambiente de trabajo y una baja rotación de personal.
10. Impulsa actividades sociales en beneficio de un desarrollo integral de los beneficiarios.
11. La organización cuenta con cámaras de seguridad para el monitoreo y vigilancia de las instalaciones.

Oportunidades

1. Adquisición de un terreno circunvecino para futuras ampliaciones.
2. Creación y comunicación de la reputación que presenta el centro diurno a nivel social.
3. Convenios y donaciones para la mejora y ampliación de las instalaciones y recursos en general para el centro.
4. Talleres o actividades recreativas efectuadas por instituciones externas.
5. Revaloración de políticas pertenecientes a los entes estatales que brindan recursos a la organización y programas gubernamentales destinados a mejorar la atención integral de

personas adultas mayores, los cuales pueden proporcionar fondos y apoyo para mejorar los servicios ofrecidos.

6. Mayor gestión de capacitación de personal mediante alianzas estratégicas.
7. Existe una demanda creciente de servicios correspondientes al cuidado diurno para personas adultas mayores.
8. Expandir la gama de servicios ofrecidos.

Debilidades

1. Las actividades diarias que se desarrollan en el centro se tornan rutinarias para la población adulta mayor.
2. Recurso humano limitado para atender las necesidades de la organización.
3. Bodega de almacenamiento de alimentos pequeña.
4. Carencia de herramientas para administrar los recursos (control de inventarios en el área de cocina y limpieza).
5. Presupuesto muy limitado.
6. Incremento de los costos asociados a la gestión operativa del centro diurno (personal, mantenimiento, insumos para la alimentación y aseo, costos de servicios públicos, entre otros).

Amenazas

1. La organización es muy dependiente de los recursos financieros brindados por entes gubernamentales: Junta de Protección Social y CONAPAM.
2. Riesgos sanitarios (emergencias de salud pública como el ingreso y propagación de enfermedades tales como la pandemia de COVID-19) pueden afectar la operación del centro.
3. Cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con el centro diurno podrían afectar los subsidios, regulaciones y requisitos de operación.
4. Tramitología y burocracia.
5. Insatisfacción por parte de los familiares con respecto al cuidado y seguridad brindada a los beneficiarios.
6. Inseguridad y actos vandálicos a las instalaciones.
7. Condiciones de salud de los beneficiarios que requieran una atención más especializada.

Análisis CAME

Seguidamente, se presentan los elementos identificados en el análisis FODA y tres acciones para cada uno de ellos que podría implementar el centro diurno AATEGRE.

Corregir las debilidades

D1. Las actividades diarias que se desarrollan en el centro se tornan rutinarias para la población adulta mayor.

- ❖ El centro diurno debe buscar opciones para diversificar las actividades que se realizan día con día, de forma que abarquen diferentes intereses y habilidades de la población adulta mayor. Se podría incluir más actividad física, dinámicas estimulantes, talleres de lectura, variedad de juegos de mesa, inclusive, adquirir un futbolín o billar, tal como lo comentaron algunos beneficiarios, entre otros.
- ❖ Incluir a la población adulta mayor en la programación de las actividades, al escuchar sus opiniones, gustos y preferencias. Se podría adaptar juegos de su época para motivarlos y aprovechar un bonito recuerdo, o bien, incluir la tecnología que les permita adquirir nuevos conocimientos.
- ❖ Promover la celebración de eventos especiales, así como la oportunidad de realizar paseos y/o excursiones fuera del centro diurno para romper la rutina y ofrecer experiencias nuevas y emocionantes.

D2. Recurso humano limitado para atender las necesidades de la organización.

- ❖ Debe existir una delegación de responsabilidades de forma equitativa y eficiente, lo que podría implicar una reorganización de funciones y responsabilidades con el fin de cumplir con las demandas actuales de la organización. Asimismo, se debe velar por programas de capacitación y formación para mejorar las capacidades y habilidades del personal.
- ❖ La administración deberá priorizar las tareas y enfatizar aquellas responsabilidades más críticas y urgentes, con el fin de dirigir los esfuerzos del recurso humano disponible en las áreas de mayor necesidad y demanda, tal como se ha presentado en el área de cocina.
- ❖ Se debe fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre las personas que laboran en el centro diurno, con el fin de optimizar el uso del recurso humano y atender todas las

necesidades de la organización, así como promover una cultura de apoyo mutuo y cooperación.

D3. Bodega de almacenamiento de alimentos pequeña.

- ❖ Es necesario contar con un sistema de gestión de inventarios que permita llevar un registro real de los alimentos almacenados, a fin de evitar pérdidas de alimentos por fecha de vencimiento.
- ❖ Se debe optimizar el aprovechamiento de los espacios disponibles, mediante un correcto acomodo de los alimentos. Se sugieren sistemas de almacenamiento vertical para aumentar la capacidad sin necesidad de expandir físicamente la bodega, o bien, habilitar una segunda bodega para guardar productos de gran tamaño y de baja rotación, con el fin liberar espacio en la bodega principal y de uso más frecuente.
- ❖ Se debe mejorar los procesos de aprovisionamiento, de forma que se efectúen pedidos más precisos y ajustados a las necesidades reales de la organización para minimizar el exceso de inventario.

D4. Carencia de herramientas para administrar los recursos (control de inventarios en el área de cocina y limpieza).

- ❖ De forma muy similar al punto anterior, para corregir esta debilidad, la organización deberá implementar un sistema de gestión de inventarios, el cual permita llevar un registro preciso de los productos alimenticios y suministros de limpieza utilizados, gestionar las existencias y optimizar los espacios disponibles. Este sistema no necesariamente debe ser muy oneroso.
- ❖ Deben implementarse prácticas de etiquetado adecuadas y organización de productos en sus espacios correspondientes, con el fin de evitar la contaminación cruzada y facilitar la identificación rápida de los insumos.
- ❖ Se debe contar con sistemas de registro, asignación de responsabilidades y posibles políticas de control de uso de los materiales y acceso a las bodegas.

D5. Presupuesto muy limitado.

- ❖ La organización debe explorar nuevas fuentes de financiamiento interno y externo como bingos, rifas, donaciones, patrocinios, programas de apoyo gubernamental u organizaciones de no gubernamentales, para cuya obtención se sugiere enfatizar la importancia social del

centro diurno. En complemento, debe explorar las posibilidades de establecer alianzas estratégicas para compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que puede ayudar a reducir costos y maximizar el impacto conjunto.

- ❖ Se debe realizar un análisis exhaustivo de los gastos y costos, priorizar aquellos esenciales para el funcionamiento diario de la organización y reducir los costos sin comprometer la calidad de servicios que se ofrecen. Se sugiere la renegociación con los proveedores de bienes y servicios en búsqueda de mejores precios, o bien, buscar otras opciones más económicas y eliminar los gastos no esenciales.
- ❖ Se debe llevar un estricto control y seguimiento del presupuesto para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente. Se recomiendan revisiones periódicas y ajuste de planes según las necesidades para mantener la salud financiera del centro diurno, así como la promoción de una cultura de austeridad que incentive el uso responsable de los recursos en todo el personal de la organización y los beneficiarios.

D6. Incremento de los costos asociados a la gestión operativa del centro diurno (personal, mantenimiento, insumos para la alimentación y aseo, costos de servicios públicos, entre otros).

- ❖ La organización debe realizar un análisis de los costos operativos con el fin de identificar aquellos procesos que están consumiendo recursos de forma importante. Luego, se deberán desarrollar estrategias efectivas para atender esta problemática.
- ❖ Es importante contar con planes de mantenimiento preventivo de las instalaciones y los activos fijos de uso frecuente para evitar gastos importantes en reparación e, incluso, remplazo de los activos. Es decir, si se cumplen las inspecciones regulares y acciones de mantenimiento periódico, se estará prolongando la vida útil de estos últimos.
- ❖ La organización debe evaluar la estructura del personal, brindarles espacios de capacitación para mejorar la productividad y la eficiencia en sus quehaceres a fin de optimizar este recurso humano tan esencial.

Afrontar las Amenazas

A1. La organización es muy dependiente de los recursos financieros brindados por entes gubernamentales: Junta de Protección Social y CONAPAM.

- ❖ La organización deberá buscar activamente otras posibles fuentes de financiamiento con el fin de reducir la dependencia exclusiva de los entes gubernamentales. Se sugiere el contacto con empresas locales, incentivar donaciones por parte de personas e, inclusive, explorar oportunidades de financiamiento internacional a través de organizaciones no gubernamentales (ONG's) o agencias internacionales.
- ❖ Para afrontar la dependencia de recursos financieros, se deberá valorar la opción de generar recursos propios, incluyendo bingos, ventas diversas, rifas o pensar en alquilar el espacio del salón de eventos.
- ❖ Tener una participación política más activa, en conjunto con otras organizaciones de bien social, para la defensa de los intereses ante los entes de gobierno vinculantes. Este involucramiento incluye la sensibilización sobre la importancia de los programas y servicios que se ofrecen, la promoción de políticas públicas favorables y la participación en procesos de formulación de políticas para asegurar el apoyo continuo del gobierno.

A2. Riesgos sanitarios (emergencias de salud pública como el ingreso y propagación de enfermedades tales como la pandemia de COVID-19) pueden afectar la operación del centro.

- ❖ El centro diurno deberá desarrollar un plan de contingencia, en el que se establezcan los protocolos y procedimientos adecuados para abordar situaciones de emergencia relacionadas con la salud pública. Además, deberá socializar este plan con el personal para prepararlo ante cualquier situación de esta índole
- ❖ Deberá mantener las medidas de higiene actuales e identificar oportunidades de mejora. Se sugiere mantener las estaciones de desinfección de manos, disponibilidad y uso adecuado del jabón y alcohol en gel, promover el lavado frecuente de manos, entre otras acciones.
- ❖ En coordinación con el voluntario en Medicina, debe existir un control de acceso y monitoreo de síntomas para evitar posibles contagios, así como protocolos adecuados cuando se identifica un foco de contaminación. También, deben mantenerse campañas de promoción de salud, de medidas preventivas y concientizar sobre la importancia de mantenerse seguros y protegidos ante riesgos sanitarios.

A3. Cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con el centro diurno podrían afectar los subsidios, regulaciones y requisitos de operación.

- ❖ La organización debe mantener un monitoreo activo de las políticas gubernamentales atinentes a su área de acción, así como cualquier cambio que surja en ellas, ya que podrían tener un impacto negativo en su funcionamiento. Debe existir una comunicación directa con las autoridades correspondientes, además de una participación activa en las reuniones y espacios donde se discutan aspectos relacionados con la regulación del centro diurno.
- ❖ Es importante el compromiso con la misión del centro y el impacto social que representa; ser capaces de destacar su importancia para la comunidad y su impacto positivo en la vida de los beneficiarios.
- ❖ Uno de los retos más importantes es diversificar las fuentes de financiamiento. Se busca reducir la dependencia exclusiva de los beneficios gubernamentales, ya que, en la actualidad, estos se encuentran en un estado crítico, debido a las políticas de gobiernos. Por lo tanto, el centro diurno resulta altamente vulnerable a recortes de financiamiento.

A4. Tramitología y burocracia.

- ❖ El centro diurno debe promover una comunicación directa con las autoridades regulatorias, con el fin de establecer relaciones sólidas y colaborativas. Asimismo, debe ser partícipe de reuniones o grupos de trabajo con estas últimas en busca de alternativas para la simplificación de trámites.
- ❖ La organización debe mantener un alto nivel de transparencia en todas sus gestiones y un cumplimiento a cabalidad de sus obligaciones, lo cual implica la presentación de reportes de forma oportuna y precisa.
- ❖ Es importante contar con asesoría legal con respecto a nuevas regulaciones o trámites administrativos con el fin de cumplir con todo lo requerido de manera eficiente.

A5. Insatisfacción por parte de los familiares con respecto al cuidado y seguridad brindada a los beneficiarios.

- ❖ La organización debe velar por una comunicación transparente y abierta con los familiares o cuidadores de los adultos mayores que hacen uso de los servicios del centro diurno. Se debe

informar de cualquier eventualidad y/o cambio de actividad, así como establecer espacios para escuchar las preocupaciones, comentarios o sugerencias de las familias.

- ❖ La administración debe realizar evaluaciones periódicas de las necesidades, gustos y preferencias de los beneficiarios con el fin de atenderlas de forma integral.
- ❖ Se debe velar por una atención de calidad, contar con personal capacitado y preparado para cualquier situación. Se debe contar y cumplir con los protocolos y estándares de atención en beneficio de la población objetivo.

A6. Inseguridad y actos vandálicos a las instalaciones.

- ❖ Es necesario evaluar riesgos e identificar aquellas áreas vulnerables, por ejemplo, sitios poco iluminados, accesos no autorizados, zonas cubiertas con vegetación, entre otras.
- ❖ Mejorar los sistemas de seguridad física, invertir en cerraduras de buena calidad, sistemas de alarma y sensores de movimiento para monitorear y registrar actividad sospechosa.
- ❖ Establecer relaciones con personas de la comunidad, quienes puedan colaborar para identificar actos sospechosos y los comuniquen, de forma activa, a las autoridades.

A7. Condiciones de salud de los beneficiarios que requieran una atención más especializada.

- ❖ Se deben realizar evaluaciones y seguimientos periódicos de las condiciones de salud de la población beneficiaria para identificar posibles casos que requieran una atención más especializada.
- ❖ Crear espacios de promoción de la salud y prevención de enfermedades, mediante el fomento de estilos de vida saludables que mitiguen el riesgo de complicaciones futuras.
- ❖ Crear alianzas estratégicas con las áreas de salud de la comunidad para programar visitas de profesionales, tales como psicología, trabajo social y otros especialistas. Asimismo, ofrecer espacios de conserjería espiritual que brinden apoyo emocional a los beneficiarios.

Mantener las Fortalezas

F1. El centro diurno brinda una alimentación sana y balanceada.

- ❖ El centro diurno debe planificar semanalmente los menús. Dado que actualmente no se cuenta con un profesional en el área de Nutrición, se pueden buscar alianzas con el colegio profesional correspondiente a fin obtener una asesoría. También, se podrían establecer convenios con universidades que oferten la carrera de Nutrición para que el estudiantado

participe en la planificación del menú, ya sea de forma voluntaria, mediante prácticas profesionales o trabajo comunal universitario.

- ❖ El centro debe velar por el uso de ingredientes de calidad en la preparación diaria de los alimentos e incorporar una amplia variedad de alimentos frescos, naturales y de temporada para garantizar una alimentación saludable, rica en vitaminas, minerales y fibra dietética.
- ❖ Se deben mantener las revisiones periódicas en cuanto a los estándares y regulaciones asociados a la inocuidad (limpieza en el área de cocina, actualizaciones con respecto al curso de manipulación de alimentos, entre otros).

F2. Existe una buena relación y comunicación entre la Administración y la Junta Directiva.

- ❖ Se deben conservar los espacios de comunicación abierta y transparente, que permitan la expresión y escucha de ideas de forma respetuosa, por medio de reuniones periódicas, correos electrónicos, informes escritos, llamadas telefónicas u otros medios de comunicación que permitan mantenerse informados y en contacto de manera continua.
- ❖ Debe existir conocimiento, por parte de todos los miembros de la Junta Directiva y la Administración, sobre sus respectivos roles, responsabilidades y alcances; mantener límites claros entre las funciones de supervisión y dirección de la Junta y las responsabilidades operativas y de gestión de la Administración.
- ❖ Siempre debe prevalecer el respeto mutuo entre las partes, con un fuerte vínculo de colaboración y trabajo en equipo en la toma de decisiones y la planificación estratégica en pro del bienestar de la población objetivo y la gestión general del centro diurno.

F3. Existe un ambiente de aseado y ordenado en todas las áreas que componen el centro diurno.

- ❖ El centro diurno debe velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos de limpieza, incluyendo la limpieza diaria, desinfección adecuada de los servicios sanitarios y área de comedor, así como la gestión adecuada de los residuos.
- ❖ Se deben realizar revisiones periódicas del cumplimiento de limpieza para verificar el uso de las técnicas y productos adecuados y seguros; además de garantizar que todos los espacios del centro diurno sean atendidos de forma regular y completa.
- ❖ Se debe fomentar un sentido de responsabilidad compartido entre todas las personas que asisten al centro diurno, ya sean trabajadoras, visitantes o beneficiarios, con el propósito de

mantener el orden y la limpieza de los espacios, así como promover una cultura de cuidado y respeto por el entorno físico del centro diurno.

F4. La organización cuenta con amplia infraestructura y esta se encuentran en excelentes condiciones, lo que favorece el desarrollo integral para los beneficiarios.

- ❖ La administración debe continuar con los planes de mantenimiento preventivo, incluyendo aspectos de limpieza y reparación, con el fin de garantizar las condiciones óptimas a lo largo del tiempo.
- ❖ El presupuesto debe contemplar las labores de mantenimiento, lo cual incluye los recursos humanos y materiales para la conservación de la infraestructura de forma oportuna.
- ❖ Como parte de las actividades, se podrían crear espacios para que los beneficiarios participen en el cuidado y mantenimiento de espacios seguros para ellos (limpieza de jardines), de forma que se promueva su sentido de pertenencia y responsabilidad.

F5. Se brindan servicios de calidad en pro del bienestar de las personas adultas mayores.

- ❖ La administración debe mantener las evaluaciones periódicas de los servicios que se ofrecen a las personas beneficiarias para identificar áreas de mejora.
- ❖ Promover el bienestar integral de la población adulta mayor en sus aspectos físicos, cognitivos, emocionales, sociales y espirituales, así como fomentar la participación activa de todos los beneficiarios.
- ❖ Continuar con los espacios de capacitación al personal de forma regular, en diversos temas asociados directamente con sus quehaceres, comunicación efectiva y manejo de situaciones específicas relacionadas con el envejecimiento.

F6. Alto nivel de satisfacción por parte de los beneficiarios.

- ❖ La organización fomenta una cultura de escucha activa. Se toman en cuenta las opiniones, gustos, preferencias y preocupaciones de los beneficiarios a fin de atender sus necesidades.
- ❖ Se promueven acciones de mejora continua en todas las áreas que componen el centro diurno, desde los servicios de alimentación, aseo, servicios de terapia y la administración.
- ❖ Existe un importante empoderamiento de las personas adultas mayores beneficiadas, los cuales son participes en la toma de decisiones relacionadas con su atención, bienestar y entretenimiento.

F7. El centro diurno ofrece espacios para voluntariado; asimismo, recibe una importante cantidad de estudiantes para el desarrollo de prácticas profesionales, trabajo comunal, prácticas de responsabilidad social empresarial, proyectos académicos, entre otros.

- ❖ Continuar con la promoción de los espacios de voluntariado y prácticas profesionales mediante canales de comunicación y relaciones con las instituciones educativas y/o empresas interesadas en colaborar en dichos programas.
- ❖ Diseñar programas atractivos y de alto impacto, tanto para las personas que realizan las acciones de voluntariado como para los fines del centro diurno.
- ❖ Es importante brindar espacios de reconocimiento y agradecimiento a los voluntarios que asisten al centro diurno mediante pequeñas actividades para destacar logros, dedicación y compromiso.

F8. El personal y la administración del centro brinda un trato amable y acorde con las necesidades de la población adulta mayor.

- ❖ Promover espacios de capacitación periódica al personal y la administración del centro diurno sobre el trato adecuado hacia las personas adultas mayores, incluyendo aspectos como empatía, comprensión de las necesidades (físicas, sociales, mentales), comunicación afectiva, entre otros.
- ❖ Crear espacios relacionados con la sensibilidad del proceso de envejecimiento y los desafíos que este implica; organizar charlas y actividades para promover una mayor conciencia sobre las preocupaciones y necesidades de la población adulta mayor.
- ❖ Comunicar y promover los valores de la organización que fomenten el respeto, empatía, amor y comprensión hacia la población adulta mayor.

F9. Existe un agradable ambiente de trabajo y una baja rotación de personal.

- ❖ Propiciar una cultura organizacional positiva entre todos los niveles de la organización, basada en respeto mutuo, comunicación abierta y confianza.
- ❖ Reconocimiento y agradecimiento el trabajo del personal, ya sea por medio de programas de recompensa, flexibilidad de horarios, palabras de gratitud, entre otros.
- ❖ Proporcionar espacios de desarrollo profesional tales como capacitaciones, convivios, talleres que apoyen el crecimiento y desarrollo de las habilidades del personal.

F10. Impulsa actividades sociales en beneficio de un desarrollo integral de los beneficiarios.

- ❖ Se planifican eventos especiales para conmemorar fechas importantes (día de la madre, día del padre, día de la persona adulta mayor, cumpleaños). Además, se promueven espacios de integración social tales como concursos, celebraciones culturales y, en algunas ocasiones, paseos.
- ❖ Se mantiene una relación directa con el beneficiario, donde se consulta sobre las actividades que les gustaría participar, se escuchan sus intereses, gustos, preferencias y necesidades para adaptar las actividades sociales de acuerdo con sus expectativas.
- ❖ Se fomenta una participación en planificación, organización y ejecución de las actividades sociales. También, se les brinda los recursos y materiales de apoyo necesarios para que puedan participar de manera segura y cómoda en las actividades.

F11. La organización cuenta con cámaras de seguridad para el monitoreo y vigilancia de las instalaciones.

- ❖ Promover un mantenimiento regular de los sistemas de seguridad para garantizar un funcionamiento adecuado, incluyendo aspectos de actualización del software, limpieza y ajuste de cámaras, revisión de conexiones, entre otros.
- ❖ Respetar las políticas relacionadas con la protección de datos y privacidad que garanticen y respeten los derechos de los beneficiarios, colaboradores y visitantes.
- ❖ Velar por el monitoreo constante de las cámaras de seguridad para detectar cualquier actividad sospechosa. Además, evaluar la efectividad de los sistemas de vigilancia para identificar posibles puntos débiles, enfoques correctos y áreas de mejora.

Explotar las Oportunidades

O1. Adquisición de un terreno circunvecino para futuras ampliaciones.

- ❖ El centro diurno deberá realizar una planificación gradual para futuras ampliaciones, de acuerdo con el plan estratégico y priorizando los espacios que requieran una expansión más inmediata.
- ❖ Se debe realizar una evaluación de viabilidad que incluya los aspectos técnicos, legales, ambientales y financieros con el fin de contar con información precisa sobre futuras expansiones.

- ❖ Es importante mantener una comunicación directa con los propietarios actuales del terreno, expresar los intereses de la adquisición, así como indagar sobre opciones de financiamiento, asesoría legal, entre otras.

O2. Creación y comunicación de la reputación que presenta el centro diurno a nivel social.

- ❖ Trabajar en la identidad del centro diurno. Es necesario redefinir y socializar la misión, visión y valores no únicamente con los trabajadores y Junta Directiva, sino involucrar a toda la comunidad.
- ❖ El centro diurno deberá crear espacios para compartir historias y testimonios de los beneficiarios y sus familias, para proyectar el impacto positivo que genera este tipo de organizaciones a la sociedad. Se pueden utilizar canales de comunicación como redes sociales, afiches, medios de comunicación locales, entre otros.
- ❖ Establecer alianzas estratégicas con actores claves es de suma relevancia, lo cual permite mantener una participación activa en diversos temas y aspectos de interés para la organización. Se pueden realizar actividades de voluntariado para que los miembros de la comunidad conozcan sobre el quehacer de la organización y se animen a colaborar.

O3. Convenios y donaciones para la mejora y ampliación de las instalaciones y recursos en general para el centro.

- ❖ Desarrollar propuestas de financiamiento concisas donde se resalten las necesidades, el impacto y la viabilidad de los proyectos de mejora y ampliación de las instalaciones.
- ❖ Crear relaciones sólidas con posibles donantes a través de comunicaciones frecuentes y efectivas que indiquen el impacto del apoyo y la importancia de las contribuciones.
- ❖ Informar y demostrar, de manera transparente, cómo se están utilizando los fondos y los resultados obtenidos para garantizar la confianza y la lealtad de los donantes.

O4. Talleres o actividades recreativas realizadas por instituciones externas.

- ❖ Establecer convenios con diferentes organizaciones externas (centros educativos, academias, grupos comunitarios), las cuales brinden espacios de recreación y entretenimiento a la población adulta mayor del centro diurno de acuerdo con sus necesidades.

- ❖ Identificar necesidades y preferencias de los beneficiarios en temas recreativos para recurrir a instituciones externas que brinden servicios en respuesta a estas.
- ❖ Siempre agradecer y reconocer el apoyo de estas organizaciones en pro del bienestar de los beneficiarios, dar a conocer su participación por redes sociales y otros medios de comunicación.

O5. Revaloración de políticas de los entes estatales que brindan recursos a la organización y programas gubernamentales destinados a mejorar la atención integral de personas adultas mayores, los cuales pueden proporcionar fondos y apoyo para mejorar los servicios ofrecidos.

- ❖ La administración debe mantener una participación activa en los procesos de consulta pública realizadas por los entes estatales, para exponer situaciones que inciden negativamente en el funcionamiento de la organización y la necesidad de atención y cambio en beneficio de la población objetivo.
- ❖ Velar por la defensa de los intereses de la organización y la población que se atiende, al comunicar las necesidades y desafíos que se enfrentan día con día en búsqueda de políticas que promuevan un mejor acceso a recursos y, por ende, un mayor impacto en la comunidad.
- ❖ Fomentar la creación de alianzas con otras organizaciones similares en búsqueda de espacios de trabajo y comunicación con funcionarios gubernamentales que puedan influir en la formulación de políticas en pro de las organizaciones.

O6. Mayor gestión de capacitación de personal mediante alianzas estratégicas.

- ❖ Establecer alianzas estratégicas con diversas instituciones que brinden oportunidades de capacitación periódica a todos los actores del centro diurno, desde la Junta Directiva, administración y colaboradoras.
- ❖ Identificar cuáles son las necesidades de capacitación más inmediata, así como promover una cultura de aprendizaje continuo y con el respaldo de la organización mediante flexibilidad de horarios, gestionar becas parciales o totales, entre otras.
- ❖ Evaluar el impacto y los resultados de las capacitaciones con el fin de medir el nivel de satisfacción del personal, calidad en los contenidos, adquisición de nuevas habilidades y el impacto en el desempeño laboral.

O7. Existe una demanda creciente de servicios correspondientes al cuidado diurno para personas adultas mayores.

- ❖ Se debe evaluar posibles opciones de expansión de la capacidad actual de la organización con el objetivo de atender a más personas adultas mayores.
- ❖ Velar por la calidad de los servicios brindados, al ofrecer espacios seguros, actividades enriquecedoras, atención integral, alimentación adecuada y un ambiente cálido y acogedor.
- ❖ Es necesario estar informados sobre las necesidades, tendencias y cambios de las preferencias de la población objetivo, lo que puede implicar incorporación de nuevas tecnologías, oferta de servicios a domicilio o una atención especializada para personas con necesidades específicas.

O8. Expandir la gama de servicios ofrecidos.

- ❖ Se debe monitorear de forma constante el mercado con el objetivo de conocer y entender qué servicios adicionales podrían ser más relevantes y útiles para los beneficiarios actuales y potenciales.
- ❖ Se deben evaluar las capacidades internas del centro diurno, incluyendo recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos con el fin de determinar la viabilidad de incluir nuevos servicios.
- ❖ Promover una cultura de cambio a nivel operativo donde se valoren nuevas actividades propias de la organización o gestionadas por algún ente externo; siempre y cuando este cumpla con todos requisitos y capacidades para brindar servicios a las personas adultas mayores.

Conforme al análisis realizado gracias a la aplicación de la herramienta PEST, análisis FODA y matriz CAME, se concluye que la estrategia recomendada para el centro diurno en estudio será de tipo ofensiva, la cual permite combinar las fortalezas y oportunidades de la organización, explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, tal como se indicó en el análisis CAME.

Definición de Objetivos

Objetivo general: Brindar a la persona adulta mayor beneficiaria del centro diurno AATEGRE una mejor calidad de vida a través de servicios, programas y actividades especializadas para estimular su mente, cuerpo y espíritu y, con ello, fomentar su autonomía y calidad de vida.

Para lograr este objetivo general, se plantea dividirlo en cuatro áreas de acción, las cuales se presentan a continuación:

Cuadro 9. AATEGRE: Áreas de acción

| | |
|--------------------------|--|
| Procesos internos | Apunta a la mejora continua de los procesos a través de una correcta gestión de los servicios y actividades que brinda el centro diurno AATEGRE, y la promoción de condiciones que garanticen la atención integral de la persona adulta mayor. |
| Capacitación | Impulsa la productividad del personal mediante programas de capacitación en búsqueda del cumplimiento de la misión del centro diurno. |
| Comunidad | Posiciona a la organización en la comunidad, con el objetivo de gestionar alianzas estratégicas en beneficio de las personas adultas mayores y sus familias. |
| Financiera | Gestiona los recursos financieros para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las colaboradoras del centro diurno, con el propósito de brindar un servicio integral afín a la misión de la organización. |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Una vez identificadas las áreas de acción de la organización, nacen los objetivos específicos, los cuales se detallan a través de las matrices operativas correspondientes que se presentan en los siguientes cuadros.

Cuadro 10. AATEGRE: Matriz operativa, área de acción procesos internos.

| Objetivo estratégico | | Acción | Indicadores | I semestre 2025 | II semestre 2025 | I semestre 2026 | II semestre 2026 | Responsables |
|---|--|---|-------------|-----------------|------------------|-----------------|--|--------------|
| Área de Acción: Procesos internos Apuntar a la mejora continua de los procesos a través de una correcta gestión de los servicios y actividades que brinda el centro diurno AATEGRE, promoviendo condiciones que garanticen la atención integral de la persona adulta mayor. | 1. Brindar una adecuada alimentación a la persona adulta mayor. | • Cantidad de usuarios del servicio de alimentación/cantidad total de usuarios | X | X | X | X | Administradora/colaboradoras de cocina | |
| | 2. Contar con programas recreativos y ocupacionales para las personas adultas mayores. | • Cantidad de usuarios del servicio de recreación y ocupacionales/cantidad total de usuarios | X | X | X | X | Administradora/colaboradoras de terapia física y terapia ocupacional | |
| | 3. Mantener el aseo en las instalaciones, cumpliendo con las normas de higiene. | • Cantidad de espacios limpios/cantidad de espacios totales | X | X | X | X | Administradora/colaboradoras de limpieza | |
| | 4. Promover un mejoramiento continuo de los procesos de la organización. | • Porcentaje de procesos normalizados por área. • Número de beneficiarios satisfechos con respecto a los procesos de atención y cuidado. • Número de colaboradoras satisfechas con los procesos ejecutados en su área de trabajo. | X | X | X | X | Administradora | |
| | 5. Brindar el servicio de transporte a las personas adultas mayores. | • Cantidad de usuarios del servicio de transporte/cantidad total de usuarios | X | X | X | X | Administradora | |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Cuadro 11 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción capacitación.

| Objetivo estratégico | | Acción | Indicadores | I semestre | II semestre | I semestre | II semestre | Responsables |
|--|---|--|-------------|------------|-------------|------------|---------------------------------|--------------|
| | | | | 2025 | 2025 | 2026 | 2026 | |
| Impulsar la productividad del personal mediante programas de capacitación en búsqueda del cumplimiento de la misión del centro diurno. | 1. Realizar encuestas de necesidades de capacitación entre el personal. | <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de colaboradoras que participan en la encuesta. Porcentaje de temas de capacitación identificados como prioritarios. | X | | X | | Administradora | |
| | 2. Promover espacios de capacitación y aprendizaje integral. | <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de temas abordados anualmente. Número de capacitaciones implementadas anualmente. Cantidad de colaboradoras capacitadas/total de colaboradoras. | X | X | X | X | Administradora | |
| | 3. Gestionar nuevas tecnologías en beneficio de la salud de los beneficiarios, así como la optimización de los servicios brindados por la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Cantidad de nuevas herramientas tecnológicas implementadas para el tratamiento de los adultos mayores. Cantidad de sistemas utilizados para la ejecución de los procesos administrativos. | X | | X | | Junta Directiva/ Administradora | |
| | 4. Implementar métodos de incentivos y motivación para las colaboradoras. | <ul style="list-style-type: none"> Número de veces que se otorgan reconocimientos o flexibilidad de horario a las colaboradoras. | X | X | X | X | Administradora | |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Cuadro 12 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción comunidad.

| Objetivo estratégico | | Acción | Indicadores | I semestre | II semestre | I semestre | II semestre | Responsables |
|---------------------------|---|--|--|------------|-------------|------------|-------------|--------------------------------|
| | | | | 2025 | 2025 | 2026 | 2026 | |
| Área de Acción: Comunidad | Posicionar a la organización en la comunidad, con el objetivo de gestionar alianzas estratégicas en beneficio de las personas adultas mayores y sus familias. | 1. Organizar diferentes actividades en las instalaciones del centro diurno con el fin de dar a conocer sus servicios y el impacto social que representa. | • Número de personas que asisten a los eventos coordinados por el centro diurno. | X | X | X | X | Junta Directiva/Administradora |
| | | 2. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones locales (centros educativos, municipalidad, áreas de salud...) | • Número de alianzas estratégicas establecidas. | X | X | X | X | Junta Directiva/Administradora |
| | | 3. Participar en encuentros con entes gubernamentales para exponer preocupaciones y necesidades de la organización. | • Número de encuentros con entes de interés. | X | X | X | X | Junta Directiva/Administradora |
| | | 4. Fomentar la creación de alianzas con otras organizaciones similares en búsqueda de espacios de trabajo y comunicación con funcionarios gubernamentales. | • Número de alianzas estratégicas establecidas. | X | X | X | X | Junta Directiva/Administradora |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Cuadro 13 AATEGRE: Matriz operativa, área de acción financiera.

| Área de Acción: Financiera | Objetivo estratégico | Acción | Indicadores | I semestre 2025 | II semestre 2025 | I semestre 2026 | II semestre 2026 | Responsables |
|----------------------------|--|--|--|-----------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|
| | Gestionar los recursos financieros para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las colaboradoras del centro diurno, con el propósito de brindar un servicio integral afín a la misión de la organización. | 1. Gestionar los recursos presupuestarios provenientes de las diferentes fuentes de financiamiento. | • Monto aportado por la JPS, CONAPAM, y otros. | X | X | X | X | Junta Directiva/ Administradora |
| | | 2. Administrar los recursos necesarios para el pago de los diversos seguros (contra incendios, contra robos, etc.) | • Porcentaje de recursos ejecutados para el pago de seguros vs lo presupuestado. | X | X | X | X | Administradora |
| | | 3. Administrar los recursos necesarios para el pago de planillas, así como el pago de servicios profesionales adicionales en trabajo social, psicología y nutrición. | • Porcentaje de recursos ejecutados para el pago de planillas y servicios profesionales vs lo presupuestado. | X | X | X | X | Administradora |
| | | 4. Garantizar los materiales e insumos necesarios para la gestión de la organización. | • Porcentaje de recursos ejecutados para la compra de materiales e insumos vs lo presupuestado. | X | X | X | X | Administradora |

Continua...

Fuente: Elaboración propia, 2024

...Continuación cuadro 13.

| Área de Acción: Financiera | Objetivo estratégico | Acción | Indicadores | I semestre 2025 | II semestre 2025 | I semestre 2026 | II semestre 2026 | Responsables |
|----------------------------|--|--|--|-----------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------------------|
| | Gestionar los recursos financieros para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y las colaboradoras del centro diurno, con el propósito de brindar un servicio integral afín a la misión de la organización. | 5. Administrar los recursos necesarios para el pago de servicios públicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos ejecutados para el pago de servicios públicos vs lo presupuestado. | X | X | X | X | Administradora |
| | | 6. Identificar y analizar diversas fuentes de financiamiento (donaciones, patrocinios, entre otros) | <ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas fuentes de financiamiento identificadas y consolidadas. • Monto recaudado de las nuevas fuentes de financiamiento. | X | X | X | X | Junta Directiva/ Administradora |
| | | 7. Implementar medidas para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reducción de gastos operativos. | X | X | X | X | Administradora |
| | | 8. Programar actividades de ampliación o mantenimiento de las instalaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proyectos ejecutados. • Número de metros cuadrados construidos o mejorados. | X | | X | | Junta Directiva/ Administradora |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Plan de control y evaluación

Una vez definida la propuesta del plan estratégico para el centro diurno AATEGRE, es de suma relevancia contar con un plan de control y evaluación, a fin de monitorear los objetivos y los resultados alcanzados por la organización. Esta dinámica debe realizarse de forma continua durante el tiempo de implementación del plan estratégico, para facilitar el control, en tiempo real, del desarrollo de los objetivos estratégicos, corregir y mejorarlo ante eventualidades e incluso valorar si fuese necesario dar otro enfoque al plan. Seguidamente, se proponen tres actividades por contemplar en el plan de evaluación, las cuales se plantean para los dos años de vigencia del plan estratégico, así como la recomendación de cuando se deberían realizar.

Es importante mencionar que la administración del centro debe mantener un registro de cada uno de los logros obtenidos, de acuerdo con los indicadores señalados en las matrices operativas, a fin de ir construyendo estadísticas que permitan medir los niveles de avance y cumplimiento. Como se ha señalado previamente, el centro diurno no cuenta con un plan estratégico, por tanto, se inicia la medición de los indicadores desde cero.

Cuadro 14. AATEGRE: Plan de control y evaluación

| 2025 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Seguimiento | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Revisión | | | | | | X | | | | | | X |
| Evaluación intermedia | | | | | | | | | | | | X |

| 2026 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Seguimiento | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Revisión | | | | | | X | | | | | | X |
| Evaluación final | | | | | | | | | | | | X |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Tal como se indicó anteriormente, el plan de evaluación es una herramienta esencial para garantizar el éxito de un plan estratégico. Como beneficios que puede obtener la organización en estudio con este insumo, se enumeran los siguientes:

1. Definen una línea base para medir el nivel de avance hacia la consecución de los objetivos establecidos.

2. Proporcionan información relevante para la toma de decisiones en tiempo real y efectivo.
3. Determinan qué estrategias son efectivas e identifica hacia dónde se deben apuntar los recursos.
4. Permiten identificar áreas de mejora continua en todas las áreas de la organización.
5. Demuestran la eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas, información valiosa para presentar ante la Junta Directiva y/o ante los entes gubernamentales.

Plan de contingencia

A continuación, se expone una propuesta de un plan de contingencia para el centro diurno AATEGRE, el cual tiene como fin establecer lineamientos y acciones preventivas orientadas a incrementar la capacidad de respuesta ante posibles amenazas y riesgos potenciales que podrían incidir de manera negativa y, por ende, limitar la gestión operacional de la organización.

Conforme al análisis previo correspondiente a los factores internos y externos que impactan el accionar del centro diurno, se identifica como principal desafío la dependencia de los recursos financieros obtenidos por los diferentes entes gubernamentales. Por lo tanto, el plan de contingencia se orienta de forma proactiva para abordar dicha situación y minimizar los riesgos, con el fin de garantizar la continuidad de las actividades fundamentales del centro y el cumplimiento de su misión.

Cuadro 15. AATEGRE: Plan de contingencia

| Pasos | Acción | Responsables |
|--------------------------------------|---|--------------------------------|
| 1. Evaluación de la situación | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación financiera de la organización y determinar cuánto tiempo se podría mantener operativamente con los recursos disponibles. | Junta Directiva/Administradora |
| 2. Análisis exhaustivo de los gastos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y eliminar gastos innecesarios, priorizando aquellos que son de carácter esencial para el funcionamiento de la organización. | Administradora/Colaboradoras |

Continua...

| Pasos | Acción | Responsables |
|--|--|--|
| 3. Reestructuración de actividades | <ul style="list-style-type: none"> Reestructurar las actividades de la organización, priorizando aquellas que tengan un impacto significativo en la población beneficiaria y puedan realizarse con los recursos disponibles. | Administradora/Colaboradoras |
| 4. Análisis de posibles fuentes alternativas de financiamiento | <ul style="list-style-type: none"> Buscar fuentes alternativas de financiamiento, como donaciones, subvenciones, patrocinios, entre otros. Realizar actividades tales como bingos, rifas, alquiler de instalaciones con el fin de obtener recursos propios. | Junta Directiva/ Administradora/Colaboradoras |
| 5. Gestión de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> Comunicar oportunamente la situación a las colaboradoras, y buscar soluciones conjuntas para mantener el equipo motivado y comprometido con la organización. | Junta Directiva/ Administradora |
| 6. Colaboraciones y alianzas | <ul style="list-style-type: none"> Explorar alianzas con otras organizaciones, empresas o instituciones que compartan la misión y visión de la organización, para buscar financiamiento conjunto. Recurrir a voluntarios, colaboradores externos o alianzas estratégicas de otras organizaciones para cubrir funciones claves. | Junta Directiva/ Administradora |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Asimismo, estas actividades serán complementadas con las acciones propuestas en el análisis CAME relacionados con las amenazas A1 y A3, así como las oportunidades O3 y O5. Como se ha señalado a lo largo de la investigación, la atención integral de adultos mayores es un tema de gran relevancia en la sociedad actual, por tanto, contar con un plan estratégico para el accionar de los centros diurnos se convierte en una necesidad real.

Plan de comunicación

Como parte de la implementación de los planes aquí propuestos, es de suma importancia que la administración promueva espacios de comunicación con el fin de garantizar que los objetivos y acciones del plan sean comprendidos y respaldados por todas las partes interesadas, tanto actores

internos (colaboradoras, directivos y beneficiarios) como externos (proveedores, medios de comunicación y comunidad en general) de la organización.

Para lograr una comunicación efectiva, se proponen cuatro pasos como parte de las responsabilidades de la administración del centro diurno con el apoyo de la Junta Directiva.

Cuadro 16. AATEGRE: Plan de comunicación

| Pasos | Acción | Responsables |
|---|---|--|
| 1. Identificación del mensaje a comunicar | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar mensajes claros y concisos que comuniquen los aspectos más importantes del plan estratégico. Estas comunicaciones deben ser atinentes y adaptadas a cada grupo de interés para asegurar su relevancia y comprensión. | Administradora/Junta Directiva |
| 2. Selección del canal de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los canales de comunicación más efectivos, como reuniones presenciales o virtuales, correos electrónicos, boletines informativos, redes sociales, participación en foros, uso del WhatsApp, etc., con el fin de llegar al público objetivo. | Junta Directiva/Administradora |
| 3. Calendarización de actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Detallar qué mensajes se van a comunicar, cuándo comunicarlos y a través de qué canal, con el objetivo de garantizar una comunicación coherente y oportuna a lo largo de la implementación del plan estratégico. | Junta Directiva/Administradora |
| 4. Seguimiento y retroalimentación | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de seguimiento y retroalimentación para medir el impacto de la comunicación y, en caso de ser necesario, modificar aspectos requeridos. | Junta Directiva/ Administradora/Colaboradoras |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Para el paso tres, se propone la siguiente calendarización de actividades:

Cuadro 17. AATEGRE: Calendarización de actividades de comunicación

| Acción | Medios | Frecuencia | Público | Responsables |
|--|--|---------------|-----------------|------------------------------------|
| 1. Dar a conocer el plan estratégico a los actores internos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Desayuno informativo (Junta Directiva, administradora y colaboradoras). • Remitir vía correo electrónico el plan estratégico. | ene-25 | Interno | Administradora |
| 2. Colocar la cultura de la organización en espacios estratégicos de las instalaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Recuadros que contengan la misión, visión y valores del centro diurno. | ene-25 | Interno/Externo | Administradora |
| 3. Publicar en redes sociales la cultura organizacional del centro diurno. | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales | Cuatrimestral | Externo | Administradora |
| 4. Publicar, en redes sociales, fotografías o videos de las diversas actividades realizadas en el centro diurno. | <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales | Mensual | Externo | Administradora |
| 5. Realizar reuniones con socios estratégicos con el fin comunicar los objetivos del plan estratégico. | <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones o sesiones de trabajo con los socios estratégicos de la organización. | Semestral | Externo | Administradora/ Junta Directiva |
| 6. Coordinar con periódicos locales la presentación de notas o entrevistas sobre el accionar de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Periódicos locales | Semestral | Externo | Administradora/ Junta Directiva |

Fuente: Elaboración propia, 2024

Al implementar el plan de comunicación, se busca generar un compromiso y alineación de todos los actores en torno a los objetivos planteados en el plan estratégico y, por ende, un mayor impacto y éxito en su puesta en práctica.

Con el presente proyecto, se lograron identificar las necesidades presentadas en la organización en estudio, una vez analizados y evaluados los factores internos y externos que inciden en el accionar diario, elementos que obedecen a los objetivos específicos de la investigación. Como hallazgo principal, que da respuesta y solución al problema, se evidenció la importancia de contar con un plan estratégico adaptado a sus requerimientos.

En la propuesta del plan estratégico para el centro diurno AATEGRE, se contemplan aspectos como la planificación de recursos, gestión del personal y la implementación de programas y

actividades que satisfagan las necesidades de los adultos mayores. Se establecen los objetivos de la organización, así como las acciones a seguir para alcanzarlos y los respectivos indicadores para una medición y seguimiento más preciso.

Este plan permite establecer una dirección clara y definida, lo que facilita la toma de decisiones y guía las acciones hacia los objetivos planteados, por lo que se convierte en un insumo fundamental para garantizar una atención de calidad y eficiente. Ayuda a optimizar los recursos disponibles, asegurando su uso eficiente y evitando el desperdicio. Además, el plan se complementa con otro de control y evaluación, que es igual de relevante que el primero.

Finalmente, se cuenta con un plan de contingencia para situaciones imprevistas, que permite atender posibles afectaciones y minimizar los riesgos; así como un plan de comunicación que se convierte en un elemento esencial para asegurar que todas las partes interesadas estén informadas, comprometidas y alineadas con los objetivos y acciones delineadas en el plan estratégico

REFERENCIAS

- Alarcón, C., y Espinosa, C. (2013). Diseño de una Planificación Estratégica para el Centro de Atención al Adulto Mayor en la Parroquia de Amaguaña, Cantón Quito, Provincia Pichincha. [Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4216/1/UPS-QT03550.pdf>
- Alvarado, R., Acosta, K., y Buonaffina, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19 (39), 17-31.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. 4. (8)*.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. Obtenido de http://seieg.iplaneg.net/pmd/doc/santa_catarina/i.insumos/2.planeacion/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Bermúdez, M (1 agosto, 2023). Fodesaf se redujo de casi ¢700 mil millones a ¢471 mil millones este año. *Semanario Universidad*.
- Brume, M. (2019). Estructura organizacional. Sello Editorial: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221) Colombia. Recuperado de: <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Brito, D. (2018). El riesgo empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (1), 269-277. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-269.pdf>
- Carvajal, M., Conejo, S., Piedra, Y., Vázquez, K. y Villalobos, C. (2001). Acreditación para la atención integral en establecimientos que suministran servicios a la población adulta mayor. Seminario para optar por el grado de licenciatura en trabajo social. Universidad de Costa Rica.

- CEPAL. (2001). Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cd9ebf90-2b73-4ff4-8e2e-163554bd5909/content>
- Charles, H. y Gareth. J. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Novena edición.
- Chavarría, K. y Campos, G. (2020). *Los procesos de integración para las personas adultas mayores en las acciones estratégicas de desarrollo local: estudio de caso del cantón Valverde Vega en el periodo 2011- 2010* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaciona l._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaciona_l._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones. (P, Obón, Trad; 3.ª ed). Mc GrawHill Interamericana
- Chiavenato, I. (2019). Planificación Estratégica. México: McGraw-Hill Education.
- Centro Centroamericano de Población (2020). Segundo Informe del Estado de Situación de la Persona Adulta Mayor en Costa Rica. Universidad de Costa Rica.
- Centro de Atención Jurídica (s.f.). Asociaciones de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.corteidh.or.cr/sitios/observaciones/2/XXII/Ley%20asociaciones%20C.R.pdf>
- Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2023-2033 / Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor. -- 1 ed. – San José, C.R.: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor, 2023. Recuperado de: https://costarica.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/politica_nacional_envejecimiento_y_vejez_web_0.pdf
- Correia, P., Mendes, I. y Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 73, Feb. 2019.

- Fuentes, J. (2007). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de información financiera. *Revista Española del Tercer Sector / n°6*, mayo-agosto 2007.
- Flores, T., Ocampo, E. y Utima, L. (2019). Plan Estratégico Fundación Hogar del Anciano 2020-2021. [Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia] <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6b45746-9c84-4554-a45a-4ae74c466795/content>
- Franco, Y (2011) Tesis de Investigación. Marco Metodológico. Venezuela.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*, 14a ed. México: Pearson Educación.
- García, F. (2019). *Análisis FODA: Análisis interno y Análisis Externo*.
- García, J., y Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 722- 726.
- Garzón, C. (2016). Diseño de un plan estratégico para fortalecer los procesos administrativos de la Fundación para el Adulto Mayor Pasos Dorados. [Universidad la Salle, Colombia] https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/507
- Gutiérrez, J. y Godoy, V. (2020). *Principios de Administración*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia
- González, M. (2016). Decisiones, influencias y representación: capitalización de la injerencia política. 71-103.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. un enfoque basado en competencias*. 11 edición. Recuperado de: https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México. Recuperado de: <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México. Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2014/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-
Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education, México, D. F. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Resultados de Estimación de Población y Vivienda 2022. Recuperado de https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-07/Co_ESTIMACIONES-POB-Y-VIV-2022_20072023.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según región de planificación y sexo.

Instituto para la atención de los adultos mayores en el Distrito Federal (2015). ¿Quién es el Adulto Mayor? Recuperado de [http:// www.adultomayor.cdmx.gob.mx/index.php/quien-es-el-adultomayor](http://www.adultomayor.cdmx.gob.mx/index.php/quien-es-el-adultomayor)

Jiménez, J y Venegas, A (2020). *Modelo organizacional y de gestión del recurso humano para el Hogar de Ancianos San Blas de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20700>

Koontz, H., y Weihrich, H. (2008). Elementos de administración Un enfoque internacional. Animal Genetics (Vol. 39).

Ley No 7935 de 1999. Ley Integral para la Persona Adulta Mayor. Octubre 25 de 1999. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=43655

Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social. Chile. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/03c6838e-9c8f-4088-98de-f9038254bdec/content>

Martínez, D. y Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico.

- Martínez, D. y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Salud. Dirección de Planificación. (s.f.). Estrategia nacional para el envejecimiento saludable basado en el curso de vida. 2022-2026. Unidad de Planificación Sectorial. – San José. Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/ministerio-de-salud/planes-y-politicas-institucionales/planes-estrategicos-institucionales/5079-estrategia-nacional-para-un-envejecimiento-saludable-2018-2020/file>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). Envejecimiento y salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Organización Panamericana de la Salud. (2021). Informe mundial sobre el edadismo. Recuperado de: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55871>
- Oviedo, M. (2019). *Personas adultas en abandono: Una mirada desde los factores personales, familiares y sociales que inducen a dicha condición en un grupo de hombres del hogar para Ancianos Jafeth Jiménez, durante el periodo del año 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- Ponce, H (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología [en línea]. 2007, 12(1), 113-130[fecha de Consulta 18 de Marzo de 2024]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Quituzaca, L., Vásquez, C. y Uriguen, P., (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. 593 Digital Publisher CEIT, 7(2), 339-354 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>
- Roche, F. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Pérez, J. (2015). La planificación estratégica territorial en El Salvador: análisis comparativo y propuesta de aplicación. Universidad de Valencia.

- Pomareda, F. (22 noviembre 2023). Centros diurnos atados de manos para atender más adultos mayores por cambio en política de Gobierno. *Semanario Universidad*.
- Pomareda, F. (11 enero 2022). Publican en La Gaceta reforma al sistema de pensiones del IVM que extiende a 63 años pensión anticipada para mujeres. *Semanario Universidad*.
- Rascón, M. (s.f.). Que es el marco jurídico: enfoque estratégico. Recuperado de <https://enfoque-estrategico.com/que-es-el-marco-juridico/>
- Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.) México: Pearson.
- Sánchez, J. (2009). *Propuesta de plan estratégico para Growth Acceleration Partners*. [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
- Samino, R. (2007). *La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid].
- Solís, B., Molina, M., Piedra, I., Calero, A. y Acón, M. (2020). *Propuesta de plan estratégico para la institución Santa Teresita Montessori*. [Seminario de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. <https://repo.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/18657>
- Thompson, A. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos*. México, DF.: McGraw Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf M., y Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGRAW-HILL/interamericana editores, S.A de C.V.
- Universidad de Costa Rica, Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo. (2023). *Personas Adultas Mayores en Costa Rica: Principales hallazgos* Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2023/informe-para-15-junio-2023-situacion-pam-6494a77fdd416.pdf>
- Vargas, A. (2011). *Propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa Central Veterinaria S.A*. Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Vega, J. (2023). *Estudio de factibilidad general y propuesta, para la implementación de un negocio basado en el desarrollo de una residencia tipo condominio, para el cuidado integral de adultos*

mayores, en San Juanillo de Naranjo Alajuela. Tesis de Maestría, Universidad Internacional de las Américas.

Venegas, D. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa TecnoSagot S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].

Villavicencio, K. (2017). *Una mirada sobre la Red de Atención Progresiva para el Cuido Integral de las Personas Adultas Mayores, de la Municipalidad de Cartago.* Recuperado de: <https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2018/07/DX-MUNI.-def.pdf>

APÉNDICES

Apéndice 1: Entrevista semiestructurada aplicada a una muestra de los beneficiarios de AATEGRE.

Le invito a participar en la investigación que lleva por título “Elaboración de un plan estratégico para la asociación de atención de la tercera edad de Grecia, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026”. Se trata del Trabajo Final de Graduación para la Maestría Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. El estudio está bajo la supervisión del MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada, quien es el tutor encargado de dirigir y acompañar durante el proceso investigativo. La entrevista será con fines académicos, por lo que la información únicamente será empleada para estos fines de forma ética y responsable.

Sección 1: Perfil general

1. Nombre
2. Edad
3. Lugar de residencia
4. Estado civil
 - ___ Soltero (a)
 - ___ Casado (a)
 - ___ Viudo (a)
 - ___ Unión libre
 - ___ Otro _____
5. Nivel de educación formal
 - ___ Primaria incompleta
 - ___ Primaria completa
 - ___ Secundaria incompleta
 - ___ Secundaria completa
 - ___ Bachiller incompleto
 - ___ Bachiller completa
 - ___ Otro _____

6. ¿Tiene hijos? Si ___ ¿Cuántos? _____ No ___
7. ¿Con quién vive? _____
8. ¿Cómo es su relación con las personas con las que viven?
 ___ Mala ___ Regular ___ Buena ___ Muy buena
9. ¿Cuenta con seguro social? Si ___ No ___
10. ¿Cuenta con pensión? Si ___ (de qué tipo) _____ No ___
11. ¿Qué actividades realiza para generar un ingreso económico?
12. ¿Cuáles son las principales enfermedades que padece?
13. ¿Cómo se traslada al centro diurno?
 ___ Transporte público
 ___ Buseta
 ___ Carro particular
 ___ Otro _____
14. ¿Cuáles actividades realiza en el centro diurno?
 ___ Bailar
 ___ Cantar
 ___ Pintar
 ___ Dibujar
 ___ Jugar cartas
 ___ Bingo
 ___ Hacer manualidades
 ___ Tejer
 ___ Otra _____
15. ¿Cuál fue la motivación de asistir al centro diurno?

Sección 2: Satisfacción con actividades y servicios:

16. Considerando las actividades que se realizan, ¿cuál es su grado de satisfacción con el servicio?
- Cocina ___ Malo ___ Regular ___ Bueno ___ Muy bueno
- Aseo ___ Malo ___ Regular ___ Bueno ___ Muy bueno
- Servicios profesionales ___ Malo ___ Regular ___ Bueno ___ Muy bueno

17. ¿Qué actividades le gustaría que se incluyeran en el centro diurno?

18. ¿Cómo considera que son las instalaciones del centro diurno?

___ Malas ___ Regulares ___ Buenas ___ Muy buenas

Apéndice 2: Entrevista semiestructurada dirigida a miembros de la junta directiva de AATEGRE

Le invito a participar en la investigación que lleva por título “Elaboración de un plan estratégico para la asociación de atención de la tercera edad de Grecia, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026”. Se trata del Trabajo Final de Graduación para la Maestría Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. El estudio se realiza bajo la supervisión del MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada quien es el tutor encargado de dirigir y acompañar durante el proceso investigativo. La entrevista será con fines académicos, por lo que la información únicamente será empleada para estos fines de forma ética y responsable.

Sección 1: Perfil general

1. ¿Cuál es su nombre?
2. Puesto desempeñado
3. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la junta directiva del centro diurno?
4. ¿Cuáles son sus principales funciones en la junta directiva?

Sección 2: Gestión de la organización

5. ¿Cuál es su apreciación personal de las fortalezas del centro diurno?
6. ¿Cuáles considera que han sido los mayores logros de la organización en los últimos años?
7. ¿Cuáles son los desafíos más importantes que enfrenta la organización en la actualidad?
8. ¿Cómo la junta directiva ha abordado estos desafíos?

Sección 3: Misión y Visión

9. ¿Conoce la misión del centro diurno?
10. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan clara considera que es la misión de la organización? ___
11. ¿Conoce la visión del centro diurno?
12. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan clara considera que es la visión de la organización? ___

13. ¿Hay aspectos de la misión o visión que podrían mejorarse o aclararse?
14. ¿Cómo la junta directiva asegura que la misión sigue siendo relevante para la comunidad y los beneficiarios?

Sección 4: Recursos y Finanzas

15. ¿Cómo se evalúa la gestión de los recursos financieros y humanos de la organización?
16. ¿Se han explorado nuevas fuentes de financiamiento?

Sección 5: Colaboración y Alianzas

17. ¿Cómo fomenta la junta directiva la colaboración con otras organizaciones y socios externos?

Sección 6: Cultura de mejora continua

18. ¿Cómo promueve la junta directiva una cultura de mejora continua dentro de la organización?

Sección 7: Comentarios Adicionales

19. ¿Hay algo más que le gustaría compartir o discutir con relación al funcionamiento del centro diurno?

Apéndice 3: Entrevista semiestructurada dirigida a la administradora de AATEGRE

Le invito a participar en la investigación que lleva por título “Elaboración de un plan estratégico para la asociación de atención de la tercera edad de Grecia, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026”. Se trata del Trabajo Final de Graduación para la Maestría Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica. El estudio está bajo la supervisión del MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada, quien es el tutor encargado de dirigir y acompañar durante el proceso investigativo. La entrevista será con fines académicos, por lo que la información únicamente será empleada para estos fines de forma ética y responsable.

Sección 1: Perfil general

1. ¿Cuál es su nombre?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser la administradora del centro diurno?

Sección 2: Información de la organización

2.1. Datos de la organización:

3. Nombre del centro diurno
4. Año de fundación.
5. Misión y visión del centro diurno
6. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan claro considera que es la misión y visión de la organización?
7. ¿Hay aspectos de la misión o visión que podrían mejorarse o aclararse?
8. ¿Cuáles son los valores del centro diurno?
9. ¿Cuántas personas adultas mayores asisten al centro diurno?
10. ¿Existe una lista de espera de personas adultas mayores para ingresar al centro diurno?
11. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿indique cuáles son las principales causas de la existencia de las listas de espera?

2.2. Estructura organizacional:

12. ¿Cuál es la estructura organizacional actual? (Jerárquica, equipos, comités, etc.)
13. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?

Sección 3: Evaluación del entorno externo

3.1. Identificación de stakeholders:

14. ¿Quiénes son los principales stakeholders de la organización? (Gobierno, donantes, beneficiarios, comunidad, etc.)
15. ¿Cómo la organización se relaciona con estos stakeholders?

3.2. Análisis del entorno:

16. ¿Cuáles son los principales factores externos que podrían afectar a la organización? (políticos, económicos, sociales y tecnológicos)
17. ¿Bajo qué leyes y/o reglamentos se rige el centro diurno?
18. ¿Cómo la organización se adapta a los cambios en el entorno?

Sección 4: Evaluación interna

4.1. Recursos disponibles:

19. ¿Cómo se financia el centro diurno?
20. ¿Cuenta el centro diurno con una cantidad de dinero por adulto mayor?
21. ¿Cuáles son los recursos disponibles actualmente? (humanos, financieros, tecnológicos, etc.)
22. ¿Cómo se gestionan y distribuyen estos recursos?

4.2. Capacidades y habilidades:

23. ¿Cuáles son las principales capacidades y habilidades de la organización?
24. ¿Cómo se están desarrollando y mejorando estas capacidades?

Sección 5: Programas y servicios

5.1. Descripción de programas y servicios:

25. Enumere los programas y servicios actuales de la organización.

5.2. Evaluación de impacto:

26. ¿Cómo evalúa la organización el impacto de sus programas y servicios?

Sección 6: Participación y comunicación

6.1. Participación de la comunidad:

27. ¿Cómo involucra la organización a la comunidad en sus actividades?
28. ¿Qué estrategias de comunicación utiliza la organización?

Sección 7: Desafíos y oportunidades

7.1. Desafíos actuales:

29. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización en la actualidad?
30. ¿Cómo se están atendiendo estos desafíos?

7.2. Oportunidades futuras:

31. ¿Qué oportunidades identifica la organización para el crecimiento y la mejora?

32. ¿Cómo planea aprovechar estas oportunidades?

Sección 8: Retroalimentación sobre el plan estratégico

8.1. Expectativas y sugerencias:

33. ¿Qué expectativas tiene sobre la propuesta del plan estratégico?

34. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación para mejorar la planificación estratégica?

Apéndice 4: Entrevista semiestructurada dirigida a las colaboradoras de AATEGRE

Le invito a participar en la investigación que lleva por título “Elaboración de un plan estratégico para la asociación de atención de la tercera edad de Grecia, centro diurno AATEGRE, ubicado en el cantón de Grecia, para el periodo 2025 – 2026”.

La cual está siendo realizada como parte del Trabajo Final de Graduación para la Maestría Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

El trabajo de investigación está bajo la supervisión del MBA. Marco Antonio Betancourt Quesada quien es el tutor encargado de dirigir y acompañar durante el proceso investigativo.

La entrevista será con fines académicos, por lo que la información únicamente será empleada para estos fines de forma ética y responsable.

Sección 1: Perfil general

1. ¿En qué puesto se desempeña?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el centro diurno?

Sección 2: Evaluación del ambiente laboral

2.1. Clima laboral:

3. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría el clima laboral en la organización?

2.2. Comunicación interna:

4. En una escala del 1 al 10 ¿Cómo evalúa la comunicación interna en la organización?

5. ¿Cuáles canales utilizan con frecuencia?

6. ¿Hay canales de comunicación que considere más efectivos? ¿Cuales?

Sección 3: Participación y toma de decisiones

3.1. Participación en la toma de decisiones:

7. ¿Siente que tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones?

Sección 4: Desarrollo profesional y capacitación

4.1. Oportunidades de desarrollo:

8. ¿Ha tenido acceso a oportunidades de desarrollo en el ámbito laboral?

___ No ___ Si ¿Cuáles oportunidades?

9. ¿Cómo podría mejorarse las oportunidades de capacitación y desarrollo?

Sección 5: Evaluación de programas y servicios

5.1. Experiencia con los programas y servicios:

10. ¿Cómo evalúa los programas y servicios que ofrece la organización?

Malo – Regular – Bueno – Muy bueno

11. ¿Tiene sugerencias para mejorar la eficacia de estos programas y servicios?

Sección 6: Misión y Visión

12. ¿Conoce la misión del centro diurno?

13. ¿Conoce la visión del centro diurno?

14. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan claro considera que es la misión de la organización?

15. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan claro considera que es la visión de la organización?

16. ¿Hay aspectos de la misión que podría mejorarse o aclararse?

17. ¿Siente que su trabajo contribuye directamente a la misión de la organización?

Sección 8: Compatibilidad con los valores de la organización

8.1. Valores

18. ¿Conoce los valores del centro diurno?

19. ¿Siente que los valores de la organización están alineados con los suyos?

20. ¿Qué valores adicionales incorporaría para el centro diurno?

Sección 9: Desafíos y oportunidades

9.1. Desafíos actuales:

21. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización en la actualidad?
22. ¿Cómo se están atendiendo estos desafíos?

9.2. Oportunidades futuras:

23. ¿Qué oportunidades identifica la organización para el crecimiento y la mejora?

Sección 10: Compromiso y satisfacción laboral

10.1. Nivel de satisfacción laboral:

24. En una escala del 1 al 10, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo en la organización?
25. ¿Hay algún factor que afecte negativamente tu satisfacción laboral que podamos abordar?

Sección 11: Comentarios adicionales y sugerencias

11.1. Comentarios adicionales:

26. ¿Hay algún aspecto que no se haya abordado en esta encuesta que te gustaría comentar?
27. ¿Tiene sugerencias específicas para mejorar el entorno laboral o el funcionamiento de la organización?