

**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Facultad de Ciencias Sociales**  
**Escuela de Planificación y Promoción Social**  
**Campus Omar Dengo**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Modalidad**

**Proyecto de Graduación**

*Procesos de planificación vinculados a la atención integral de las personas adultas mayores en el Centro Diurno la Casa de los Abuelos, en la comunidad de San Jorge, San Francisco de Heredia, durante el periodo 2014-2019.*

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del  
Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en  
Planificación Económica y Social

**Sustentantes**

**Hazel Garro Navarro**

**Yanin Parrales Eras**

**Tutor M.Sc. Ramón Espinoza Góngora**

**Abril, 2021**

**Heredia, Costa Rica**

## Miembros del Tribunal Examinador Final

ENRIQUE ANTONIO  
GAMBOA CASTRO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ENRIQUE ANTONIO  
GAMBOA CASTRO (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.29 12:29:20  
-06'00'

---

**M.Sc. Enrique Gamboa Castro**

Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales

ANGEL  
ABELINO  
ORTEGA  
ORTEGA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por ANGEL ABELINO  
ORTEGA ORTEGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2022.04.21  
21:31:37 -06'00'

---

**Dr. Ángel Ortega Ortega**

Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

JOSE RAMON  
ESPINOZA  
GONGORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JOSE RAMON ESPINOZA  
GONGORA (FIRMA)  
Fecha: 2022.03.23 07:08:42  
-06'00'

---

**M.Sc. José Ramón Espinoza Góngora**

Tutor

SILVIA ELENA  
CAMACHO PRADO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por SILVIA  
ELENA CAMACHO PRADO (FIRMA)  
Fecha: 2022.04.08 15:51:07 -06'00'

---

**M.Sc. Silvia Camacho Prado**

Lector interno

JOSE ANGEL CASTRO  
GRANADOS (FIRMA)

Firmado digitalmente por JOSE  
ANGEL CASTRO GRANADOS  
(FIRMA)  
Fecha: 2022.03.31 20:21:18 -06'00'

---

**M.Sc. José Ángel Castro Granados**

Lector externo

## Sustentantes

Hazel Garro Navarro  
Correo: [hgarro08@gmail.com](mailto:hgarro08@gmail.com)  
Celular: 85832413



Yanin Parrales Eras  
Correo: [yanin.parrales.eras@gmail.com](mailto:yanin.parrales.eras@gmail.com)  
Celular: 60140520



## **Resumen Ejecutivo**

El aumento significativo de personas adultas mayores trae consigo desafíos importantes de atender a nivel país, así como a nivel mundial. El crecimiento de dicha población demanda cambios importantes en actividades tanto sociales como políticas, por lo tanto, es importante crear alternativas que de manera efectiva atiendan sus necesidades diarias.

En relación con lo mencionado, se sabe que los centros diurnos en Costa Rica contribuyen y promueven la atención integral de las personas adultas mayores. Por lo tanto, ante la realidad del aumento de esta población etaria, por medio de la presente investigación se pretende estudiar los procesos de planificación dentro del centro diurno La Casa de los Abuelos, así como los programas y proyectos en pro de la calidad de vida de la población beneficiaria que asiste de manera regular a dicha institución. La investigación se realiza en San Jorge de San Francisco de Heredia, cuyo rango de estudio se realizará del 2014 al año 2019.

Cabe destacar que el proceso indagatorio integra datos sobre la situación social de las personas adultas mayores, población meta, la cual consiste en un total de 30 personas integradas en esta institución. Por lo tanto, ha sido relevante analizar los procesos de gestión bajo los cuales se orienta la organización para el cumplimiento de su rol como institución de bien social.

Por otra parte, dentro de los principales resultados de la investigación, se identifican los limitados procesos de planificación institucional en el centro diurno, en pro de la calidad de vida de las personas adultas mayores.

También se identifica una deficiencia en las alianzas estratégicas con organizaciones cercanas que cuenten con responsabilidad social, empresarial y que puedan brindar algún servicio o contribución en diversos ámbitos al Centro Diurno.

De acuerdo con la información recopilada a partir del tema de investigación, se proponen acciones estratégicas vinculadas con los intereses y necesidades de la población adulta mayor en el Centro Diurno, como lo es la creación de un plan estratégico que pueda dar un mejor direccionamiento a la

institución, así como el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta para dar una atención integral a su población beneficiaria.

Por otro lado, se considera relevante que se brinden capacitaciones constantes al personal que trabaja en el Centro Diurno con el fin de darles un desarrollo integral a las y los trabajadores. La comunicación se identifica como una acción que debe trabajarse entre el personal del Centro Diurno, y con esto fortalecer el sentido de pertenencia de todas las personas que laboran en La Casa de los Abuelos.

En conclusión, estos son algunos de los puntos relevantes identificados en el Centro Diurno durante la investigación, a partir de ella se realiza la propuesta de acciones estratégicas con el fin de contribuir con líneas de mejora en el accionar de la institución y así lograr una atención integral para las personas adultas mayores de La Casa de los Abuelos.

## **Agradecimientos**

*Agradecemos a Dios porque aun en medio de una pandemia y las limitaciones que esta trajo, logramos culminar el TFG para ser licenciadas en Planificación Económica y Social.*

*Al Centro Diurno La casa de los Abuelos, por darnos la oportunidad de realizar nuestro TFG en la institución.*

*A la UNA y a la escuela de Planificación por brindar una educación de calidad y formarnos como profesionales en el área.*

*Agradecemos por ser mujeres con metas claras que trabajan arduamente por lograr sus sueños.*

*A nuestras familias, amigos y amigas, por el apoyo e interés en nuestro proceso de finalización del TFG.*

*A nuestro profesor tutor Ramón Espinoza, por su profesionalismo, compromiso, apoyo y guía durante este proceso.*

*Agradezco a mi compañera Yanin Parrales, por ser parte de este proceso y por el compromiso para lograr culminar nuestro TFG, para lograr la Licenciatura.*

**Hazel Garro.**

*Agradezco a mi compañera Hazel Garro, por el apoyo y acompañamiento, por ser una profesional increíble y nunca flaquear a pesar de las dificultades que afrontamos.*

**Yanin Parrales.**

## **Dedicatoria**

*Culminar esta etapa de formación universitaria me hace reflexionar sobre la constancia y esfuerzo que se requiere para alcanzar a llegar hasta aquí, así como la importancia de quienes permanecen a nuestro lado cuando las cosas se ponen difíciles.*

*Reconozco mi esfuerzo y dedicación para alcanzar un objetivo que toma años lograr cumplir, por supuesto con la ayuda de **Dios**. Dedico cada uno de mis esfuerzos a mi valiente madre **Orfilia Navarro**, quien siempre ha estado presente brindando su apoyo incondicional, promoviendo con su ejemplo que me desenvuelva como una ciudadana de bien, y que busque crear mis propias oportunidades para surgir y cumplir mis sueños.*

*Dedico gran parte de este proceso a mis hermanas **Auxi, Andrea, Ana y Mileydi** y a mis hermanos **Asdrúbal, Carlos y Freddy**, así como sobrinas y sobrinos, quienes con su presencia y consejos se convierten en un apoyo incondicional, deseo ser ejemplo de lucha en su vida profesional.*

*A lo largo del proceso universitario, conocí personas especiales de las cuales adquirí muchas enseñanzas. A mis amigas **María Félix Lacayo, Keilyn Chavarría** por ser parte importante en este caminar, **Aryeri Ramírez, Paola Gamboa, Catherine y Gabriela Solís**, así como compañeras y compañeros de que alguna manera contribuyeron en el logro de esta meta, por ser incondicionales en los buenos y no tan buenos momentos del camino.*

*A las profesoras y profesores que conocí y que, con su compromiso y dedicación, han contribuido en mi formación profesional. Agradezco a la vida la hermosa oportunidad de poder ingresar a una universidad tan excelente como lo es la UNA, sin duda las mejores experiencias de mi vida han surgido de esta oportunidad.*

**Hazel Garro Navarro.**

*Dedico este trabajo a mi madre y padrastro, **Sonia y Orlando**, quienes me han apoyado siempre, sin importar las dificultades y sobre todo en estos momentos de pandemia.*

*A mi hermana mayor **Rebeca**, pilar y apoyo importante en mi vida, ejemplo y guía, de las personas que más admiro en la vida, sin la cual no sería la personas que soy actualmente; a mi cuñado **Esteban**, en compañía de mi hermana siempre ha estado a mi lado en todo momento.*

*A mi hermano **Miguel**, por el apoyo y acompañamiento durante mi vida.*

*A mi sobrina, **Keimy**, esperando ser un ejemplo para ella, una guía y apoyo en el futuro como lo han sido conmigo.*

*A mis dos mejores amigas, **Yuri y Michelle**, por soportar todas mis crisis existenciales y darme sus hombros para llorar, sus oídos para escuchar y su voz para decirme siempre lo que necesitaba saber.*

*A nuestro tutor, **Ramón**, por guiarnos en este camino y darnos los mejores consejos.*

*A todos mis amigos y amigas, profesores y personas cercanas que de una u otra manera han contribuido en mi vida para ser quien soy.*

*A mi compañera **Hazel**, por ser increíble y apoyarnos mutuamente durante todo nuestro proceso.*

**Yanin Parrales**

## Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b><i>El problema y su importancia</i> .....</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	15
1.2 Tema de investigación	20
1.3 Justificación	21
1.4 Presentación del problema de investigación	25
1.5 Objeto de estudio	28
1.6 Objetivos	29
1.6.1 Objetivo general	29
1.6.2 Objetivos específicos	29
1.7 Marco normativo de políticas gubernamentales	30
1.7.1 Marco normativo internacional	30
1.7.2 Marco normativo nacional	31
<b>Capítulo II .....</b>	<b>37</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>37</b>
2.1 Persona adulta mayor	38
2.2 Vejez	38
2.2.1 Cambios biológicos	38
2.2.2 Cambios a nivel psicológico	39
2.2.3 Cambios a nivel físico	39
2.3 La vejez como etapa de la vida	40
2.4 Aproximaciones teóricas del involucramiento de la persona en la vejez	40
2.4.1 Teoría de la desvinculación	40
2.4.2 La teoría de la actividad	41
2.4.3 Teoría de la continuidad	41
2.4.4 Teoría del modernismo	42
2.5 Envejecimiento	42
2.5.1 Envejecimiento activo	42
2.5.2 Dimensiones asociadas al envejecimiento activo	43
2.5.2.1 Salud	43
2.5.2.2 Bienestar social	43



2.6 Atención integral	44
2.7 Planificación	45
2.7.1 Planificación estratégica	46
2.7.2 Planes estratégicos	46
2.7.3 Planes anuales operativos	47
2.7.4 Proceso de planificación estratégica	47
2.7.5 Modelo para evaluar la estrategia	48
2.8 Desarrollo organizacional	49
2.9 Cambio organizacional	49
<b>Capítulo III .....</b>	<b>52</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>52</b>
3.1 Enfoque de investigación	53
3.2 Tipo de investigación	54
3.3 Tipo de muestra	54
3.4 Criterio de selección	55
3.5 Fuentes de información	55
3.6 Instrumentos de recolección de información	56
3.6.1 Observación estructurada- participante	56
3.6.2 Entrevistas semiestructuradas	57
3.6.3 Grupos de enfoque	57
3.6.4 Revisión bibliográfica	58
3.7 Análisis de datos	58
3.7.1 Análisis factorial	58
3.7.2 Memos de entrevista	59
3.7.3 Organización de materiales producidos	59
3.7.4 Codificación de datos	59
3.8 Matriz metodológica	61
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>67</b>
<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>67</b>
4.1 Aspectos generales del estudio	68
4.2 Descripción general de la muestra participante	68
4.3 Situación actual de la organización	69
4.3.1 Construcción histórica de la organización La Casa de los Abuelos	69
4.3.2 Aspectos generales de la organización	70
4.3.3 Estructura organizativa de la institución	71

4.3.4 Comunicación dentro de la organización	72
4.3.5 Marco filosófico	73
4.3.6 Conocimiento de la historia	76
4.4 Análisis del comportamiento estratégico de la organización	77
4.4.1 Planes	78
4.4.2 Programas y proyectos	78
4.4.3 Participación de las PAM en la orientación estratégica	79
4.4.4 Cumplimiento de metas respecto a las trabajadoras	80
4.5 Leyes y políticas que rigen el quehacer de la organización	80
4.6 Servicios que ofrece el Centro Diurno	81
4.7 Actores sociales que contribuyen al accionar del Centro Diurno	82
4.7.1 Familiares de las personas adultas mayores integradas en el Centro Diurno	82
4.7.2 Universidad Hispanoamericana	83
4.7.3 Municipalidad de Heredia	83
4.7.4 Comité Cantonal de Deportes de Heredia	83
4.7.5 CONAPAM	83
4.8 Componente administrativo de la organización	85
4.8.1 Toma de decisiones	85
4.9 Necesidades sociales, económicas, culturales, tecnológicas y de salud vinculadas a la atención de las PAM	85
4.9.1 Necesidades tecnológicas	85
4.9.2 Necesidades económicas	86
4.9.3 Necesidades culturales	86
4.10 Situación actual de las PAM en el Centro Diurno	87
4.10.1 Ingresos económicos del Centro Diurno	88
4.10.2 Lugar de residencia	89
4.10.3 Estado civil de las PAM	89
4.10.4 Nivel de educación	92
4.10.5 Dependencia de las PAM hacia otras personas	93
4.10.6 Situación económica de las PAM	94
4.10.8 Salud	95
4.10.9 Violencia hacia los adultos mayores	96
4.11 Análisis factorial	98
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>104</b>

<b>Propuesta de acciones estratégicas para mejorar los procesos de planificación en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos en pro de la calidad de vida de las personas adultas mayores.....</b>	<b>104</b>
5.1 Presentación	105
5.2 Introducción	105
5.3 Objetivo general	106
5.4 Objetivos específicos	106
5.5 Aspectos metodológicos	106
5.6 Modelo de gestión	108
5.7 Matriz de plan de acción	108
5.8 Seguimiento del proceso	111
<b>Capítulo VI:.....</b>	<b>113</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
6.1 Conclusiones	114
6.2 Recomendaciones	120
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Costa Rica. Tasa global de fecundidad y esperanza de vida al nacer 1965-2065.....	22
<b>Tabla 2.</b> Proyecciones de la población adulta mayor en los distritos de Heredia al año 2025 .....	26
<b>Tabla 3.</b> Acciones internacionales y regionales sobre vejez y envejecimiento	30
<b>Tabla 4.</b> Principales leyes, decretos, políticas y estrategias relacionados con la protección y promoción de los derechos de la población adulta mayor en Costa Rica .....	31
<b>Tabla 5.</b> Matriz metodológica.....	61
<b>Tabla 6.</b> Edad y sexo de las PAM que asisten al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020 .....	87
<b>Tabla 7.</b> Unidades organizacionales .....	99
<b>Tabla 8.</b> Matriz de plan de acción .....	109
<b>Tabla 9.</b> Matriz para seguimiento mensual de la estrategia propuesta.....	112

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Gráfico pirámide poblacional, Costa Rica (1973- 2050).....	23
<b>Ilustración 2.</b> Relación de conceptos .....	50
<b>Ilustración 3.</b> Cronograma organizacional del Centro Diurno, la Casa de los Abuelos, 2002 .....	71
<b>Ilustración 4.</b> Cómo se define la comunicación entre el personal del Centro Diurno, 2020 .....	72
<b>Ilustración 5.</b> Historia de la fundación del Centro Diurno, 2020 .....	76
<b>Ilustración 6.</b> Lugar de residencia de las PAM.....	89
<b>Ilustración 7.</b> Estado civil de la PAM que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020 .....	91
<b>Ilustración 8.</b> Nivel de educación de la PAM que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020 .....	92
<b>Ilustración 9.</b> PAM autosuficiente que asiste al Centro Diurno 2020 .....	93
<b>Ilustración 10.</b> Tipo de pensión con que cuenta la PAM .....	95
<b>Ilustración 11.</b> Enfermedades que padece la PAM, 2020 .....	96
<b>Ilustración 12.</b> Recuento de violencia en la PAM, 2020 .....	97

## Anexos

<b>Anexo 1.</b> Acciones internacionales y regionales sobre vejez y envejecimiento .....	129
<b>Anexo 2.</b> Principales leyes, decretos, políticas y estrategias relacionados con la protección y promoción de los derechos de la población adulta mayor en Costa Rica .....	130
<b>Anexo 3.</b> Edad y sexo de las PAM que asisten al Centro Diurno la Casa de los abuelos, 2020 .....	132
<b>Anexo 4.</b> Matriz para seguimiento mensual de la estrategia propuesta trimestralmente .....	132
<b>Anexo 5.</b> Reglamento de admisión del adulto mayor al Centro Diurno .....	133
<b>Anexo 6.</b> Reglamento de admisión del adulto mayor al Centro Diurno .....	134

<b>Anexo 7.</b> Reglamento de admisión del adulto mayor al centro diurno .....	135
<b>Anexo 8.</b> Plano de riesgos del Centro Diurno La Casa de los Abuelos.....	136
<b>Anexo 9.</b> Guías de análisis documental, entrevistas semiestructuradas y grupo de discusión .....	137

# **CAPÍTULO I**

## ***El problema y su importancia***

## 1.1 Antecedentes

En este apartado se pretende realizar un recorrido sobre aquellas investigaciones con aportes en lo metodológico y teórico a este trabajo, a fin de contar con un acercamiento desde diversos puntos de vista sobre cómo se han abordado los procesos de planificación en espacios de trabajo con personas adultas mayores como objeto de estudio.

Según lo indica el CONAPAM (2011), en su Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2011-2020, el envejecimiento de la población es uno de los temas prioritarios del desarrollo social en el siglo XXI, haciendo énfasis en que Costa Rica es uno de los países de la región centroamericana que más rápidamente envejecerá, lo que origina cambios y plantea desafíos en todos los ámbitos de la vida económica y social del país, así como de los propios individuos.

La Estrategia Nacional para un Envejecimiento Saludable visualiza la situación de las personas adultas mayores en el país como un tema que presenta retos y trabas. Esto se debe a que la percepción, originada cultural y socialmente a partir de patrones de crianza y modelos educativos, crea mitos y estereotipos que ponen un freno hacia una sociedad más justa para la convivencia entre generaciones (Ministerio de Salud, 2008).

Uno de los retos para formular una respuesta integral al envejecimiento de la población es desestimar todas aquellas percepciones y supuestos comunes sobre las personas mayores que se basan en estereotipos anticuados.

Se menciona que las Personas Adultas Mayores (PAM) en Costa Rica se encasillan dentro del estereotipo más común en el país, el viejismo (edadismo), que consiste en atribuirle a la edad rasgos negativos, lo que viene a acentuar la diferenciación entre las personas mayores y el resto de la población, con el inconveniente de que se favorece la discriminación hacia las primeras.

En relación con la información anterior, se estudia a la PAM como una población vulnerable a la cual se le crean barreras y desigualdades sociales que en muchos casos impiden su calidad de vida, esto según la estrategia mencionada.

Dicha estrategia propone “un enfoque basado en los derechos para promover el envejecimiento saludable, para superar los obstáculos legales, sociales y estructurales para la buena salud de las personas mayores y aclarar las obligaciones jurídicas de los actores estatales y no estatales en cuanto al respeto, protección y garantía de esos derechos”. (Ministerio de Salud, 2018, p.18)

Indagar sobre investigaciones realizadas en relación con el tema de estudio, permite conocer cómo se ha abordado el aumento de la población adulta mayor, por lo tanto, se incluyen algunos de los estudios existentes.

En la Universidad de Costa Rica (UCR) se realiza una investigación titulada “Acreditación para la atención integral en establecimientos que suministran servicios a la población adulta mayor”, en la cual se promueve la creación de un modelo de planificación para la atención de la población adulta mayor, fundamentado en el mejoramiento de la calidad de vida dentro del ambiente de los centros diurnos y que guarden relación con los problemas detectados (Carvajal, Conejo, Piedra y Vázquez, 2001).

Por su parte, en la Universidad Nacional se menciona una investigación que tiene como fin promover la integración institucional en favor de las PAM del cantón Central de Heredia, la cual hace énfasis en que el aumento de la población adulta mayor requiere mejores alternativas, basadas en estilos de vida de la población y en la necesidad de que las demandas de estas sean atendidas por las organizaciones e instituciones que velan por ellas (Ramírez y Villegas, 2001).

En el informe realizado durante el I semestre del año 2008, por medio de la UCR y el CONAPAM, se promueve tener una visión más amplia sobre la realidad de las PAM, además, que se pueda comprender que el hecho de envejecer afecta a todas las personas. Por lo tanto, al responder a las



necesidades e inquietudes de las actuales personas adultas mayores, se promueve una mejor calidad de vida en las siguientes generaciones.

También se puede mencionar el seminario titulado “El Consejo de la Persona Adulta Mayor: un análisis de su primera década de existencia”, entre sus recomendaciones se encuentra la necesidad de “Desarrollar un verdadero compromiso, no sólo a nivel jerárquico sino también a nivel técnico, con la población adulta mayor y la atención de las diferentes necesidades de esta” (Centeno, Leiva, Rojas y Ruiz, 2011).

En el año 2012 se realizó un Estudio de prefactibilidad y diseño administrativo para el establecimiento de un centro diurno de atención al adulto mayor en Guararí de Heredia. En dicho estudio se menciona la importancia del apoyo familiar, la atención psicológica, la cohesión social, así como la ocupación de estas personas en alguna actividad, máximo cuando las personas logran pensionarse a edades tempranas (Araya y Rodríguez, 2012).

Esta investigación, identifica también que en muchos casos los niveles de ocupación de las familias dificultan el convivir con una persona adulta mayor, lo que genera situaciones difíciles en cuanto a la atención y dedicación. Esto desmejora la calidad de vida de las PAM que enfrentan necesidades de salud, afecto, socialización, compañía, recreación y esparcimiento, entre otras.

Por lo tanto, se visualiza a los centros diurnos como una oportunidad que permite que el adulto mayor pueda disfrutar de actividades de recreación, físicas, actividades productivas, atención médica, psicológica, socializar y compartir con otras personas, lo que mejora su calidad de vida.

En cuanto a sus resultados, propone que las instituciones y organizaciones que brindan servicios a la población adulta mayor desarrollen un verdadero compromiso, no solo a nivel jerárquico sino también a nivel técnico, con la población y la atención de las diferentes necesidades.

Para el año 2013, se realizó una investigación por parte de la Universidad Nacional, en relación con las “Condiciones de vida de las personas adultas mayores en centros diurnos de los cantones de Grecia y Poás”,

enfocada en el impulso de una Red Nacional de Cuido, donde se puedan crear programas de atención y recreación mediante un modelo de atención integral, principalmente hacia los adultos y las adultas mayores que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad (Bogantes, N., Mejías, B., Carol, A., Murillo, Vargas, M., 2013).

El estudio permite comprender la importancia que tiene el cuidado de la población adulta mayor a nivel nacional, debido a que muchas de estas personas se enfrentan a la pérdida de independencia, lo cual limita la posibilidad de poder satisfacer completamente sus necesidades básicas.

Por otra parte, se abarca la estrategia de protección social a nivel del Estado, la cual se dirige a mejorar la calidad de vida de la PAM desde la perspectiva de sus características, necesidades e intereses y sus familias. Además de esto, se presenta la planificación posterior a la creación del centro.

Así mismo, se dio el desarrollo de estrategias de promoción del mejoramiento de la calidad de vida, específicamente en el uso del tiempo libre y las relaciones interpersonales en el ámbito familiar y comunal de la persona adulta mayor. Además, se identificaron las principales problemáticas y necesidades sociales que enfrentan las PAM, enfatizando la importancia de fortalecer el empoderamiento y la participación activa; el vacío hallado en la tesis es la carencia de consolidar redes para implementar la estrategia propuesta (Bogantes *et al.*, 2013).

En el 2015, en la Escuela de Planificación y Promoción Social elaboró un trabajo final de graduación, bajo la modalidad de proyecto, enfocado en analizar la participación de los adultos mayores en las actividades recreativas, socioculturales y económicas del Hogar de Ancianos Alfredo y Delia González Flores, donde los resultados de la investigación resaltan el papel del grupo en la sociedad (Barboza y Chacón, 2015).

En la UCR se desarrolló otra tesis titulada “La protección de los derechos de la Persona Adulta Mayor: necesidad de implementar mecanismos de protección especial ante escenarios de violencia”, la cual concluye que es necesaria la implementación de mecanismos concretos, inmediatos y seguros

que permitan la real protección de la población, sobre todo cuando enfrentan situaciones de riesgo, propios de su vulnerabilidad, en la que se encuentran, justamente por las condiciones físicas, sociales y psicológicas que enfrentan (Rodríguez y Porras 2016).

En el año 2018, estudiantes de Planificación Económica y Social, como parte de la práctica de cuarto año, desarrollaron una investigación en Mercedes Sur de Heredia, en relación con las personas adultas mayores, eso en pro de la creación de un centro diurno para PAM.

El problema de estudio fue: ¿Cómo se puede mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores de la comunidad de Mercedes Sur del cantón central de Heredia?

En la comunidad de Mercedes Sur existe inquietud en los líderes comunales debido al aumento considerable de las personas adultas mayores, en contraste con la limitada cohesión y convivencia de este grupo dentro de la comunidad, lo que podría perjudicar su calidad de vida en la vejez. Por lo tanto, la creación de un centro diurno fue el principal resultado de dicha investigación, esto para promover la calidad de vida de esta población (Ramírez, Garro y Gamboa, 2018).

Otra de las investigaciones realizadas en relación con el tema de estudio, es sobre 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- 2018, estudio evaluado como trabajo final de graduación realizado en la UNA durante el año 2020.

Dicho estudio enfatiza en los cambios demográficos que ha presentado el país en las últimas décadas, en relación con la importancia y promoción de políticas, planes, programas y proyectos de carácter nacional, regional y local, que promuevan el bienestar de la población adulta mayor (Chavarría, Campos, 2020).

- ***Síntesis analítica de los antecedentes***

Entre los hallazgos más importantes, se observa el abordaje al mejoramiento de la calidad de vida de las personas adultas mayores, promoviendo espacios con diversas actividades y áreas de convivencia para la expresión, organización y satisfacción de necesidades, haciendo visible su participación y el aporte que pueden seguir brindando a una comunidad.

Se recalca la importancia de que el gobierno, así como las organizaciones no gubernamentales, estimulen tanto la formación y la libre iniciativa de grupos y movimientos de PAM, como la prestación de servicios bajo lineamientos dirigidos hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de esta población.

La edad constituye un factor de riesgo para la mayoría de los padecimientos y debe ser tomada en cuenta ya que no es modificable, aunque sí lo es el envejecimiento, con medidas preventivas y buenas prácticas de promoción de la salud se podría garantizar el envejecimiento exitoso y extender la esperanza de vida libre de enfermedad.

El envejecimiento en Costa Rica se ve como un fenómeno poblacional explosivo, esto debido a las altas esperanzas de vida que alcanzan las personas, especialmente en el grupo poblacional de 80 años y más. Por lo tanto, en el país, ha sido importante el análisis de las necesidades inminentes que plantea una población envejecida, y las estrategias para enfrentarlas de manera correcta (Morales, 2015).

## **1.2 Tema de investigación**

El proceso de envejecimiento de la población es algo que está ocurriendo aceleradamente en Costa Rica, se da como consecuencia de dos transformaciones importantes ocurridas en las últimas décadas, como lo es una mayor esperanza de vida, lo que hace que cada vez más individuos lleguen a edades avanzadas, y, por otra parte, la disminución de la fecundidad, lo que provoca una menor cantidad de nacimientos.

Según la CEPAL (2006):

El “envejecimiento individual” es asociado comúnmente al proceso biológico que experimenta una persona cuando avanza su edad. Sin embargo, el comienzo de la edad de la vejez tiene que ver no sólo con la evolución cronológica, sino también con fenómenos de naturaleza biosíquica y social (p.21).

Por lo tanto, el aumento de esta población demanda que se modifique la estructura social, comunal y familiar de las personas de la tercera edad, ya que enfrentan una serie de problemas tales como abandono, violencia, exclusión, convirtiéndose en una población vulnerable dentro de la sociedad.

Es vital que las personas adultas mayores se incluyan en políticas que fomenten hábitos adecuados en cuanto a temas de salud, estilos de vida saludables, autocuidado, vida activa, entre otros. Los centros de atención brindan la oportunidad para que personas adultas mayores puedan recrearse, realizar actividades que promuevan su bienestar y mejora de su calidad de vida en compañía de profesionales y personas en su misma condición.

Por tal razón, el tema de la presente investigación se denomina: *Procesos de planificación vinculados a la atención integral de las personas adultas mayores en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos, en la comunidad de San Jorge, San Francisco de Heredia, durante el periodo 2014-2019”.*

El interés por elegir este tema para un proyecto de graduación deriva del interés por el bienestar de las personas adultas mayores, sabiendo que a mediano plazo y con las proyecciones poblacionales en Costa Rica, la gran mayoría del total de la población será adulta mayor, por lo tanto, es importante investigar sobre cómo se aborda la atención integral de esta población en un centro diurno, para establecer una ruta clara en proceso de mejora de las estructuras administrativas que sostienen su atención.

### **1.3 Justificación**

Actualmente la población de adultos mayores es cada vez más significativa, esto ocasiona en el país un gran reto a la hora de tomar

decisiones para la integración, el cuidado y el respeto por las personas de la tercera edad.

Como se muestra en la Tabla 1, a partir del año 2000 empieza a darse una disminución en la tasa de fecundidad, en relación con los años 1965-1970, disminución que continúa hasta el periodo de años de 2030 a 2035, como se muestra a continuación.

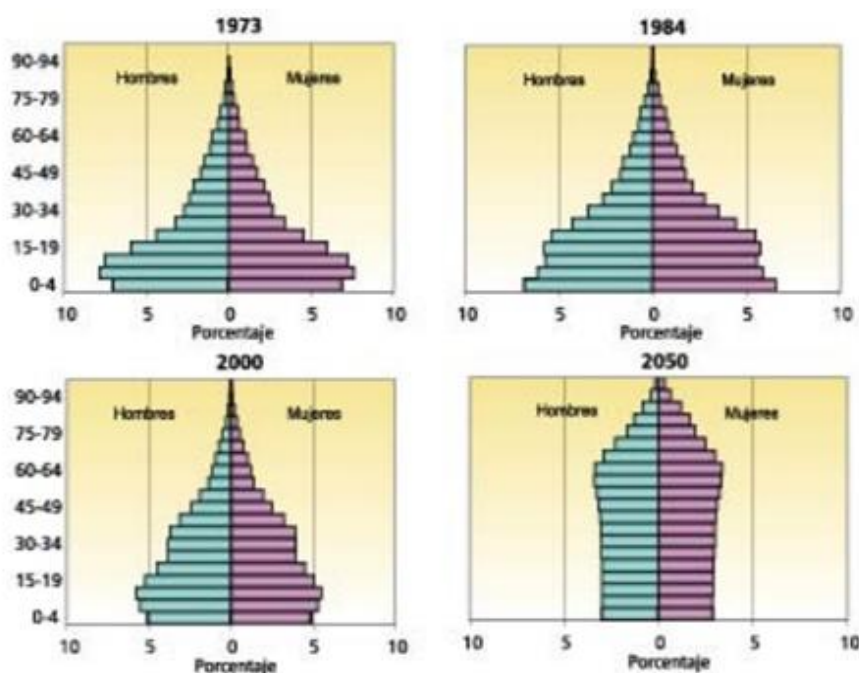
**Tabla 1. Costa Rica. Tasa global de fecundidad y esperanza de vida al nacer 1965-2065**

Indicador	1965-1970	2000-2005	2015-2020	2030-2035	2060-2065
Tasa de global de fecundidad*	5,26	2,17	1,76	1,66	1,73
Esperanza de vida al nacer	65,17	76,81	80,10	82,75	86,62

**Fuente:** Chavarría, K. y Campos, G. (2012).

Se muestra también, el aumento en la esperanza de vida al nacer, pasando de 65 años, cuando se tenía una tasa de fecundidad de 5,26, a 80 años con una tasa de 1,76. A simple vista, se puede determinar un cambio gradual en la pirámide poblacional que se muestra más adelante.

**Ilustración 1.** Gráfico pirámide poblacional, Costa Rica (1973- 2050)



**Fuente:** Ministerio de Salud (2004).

Respecto a la imagen, durante el año 1984, las personas adultas mayores conformaban el 4,5% de la población total y para el 2000 pasaron a ser el 5,6%, es decir, hubo un aumento de 143 000 personas (Chavarría y Campos, 2020).

MINSA (2004), muestra cómo la pirámide poblacional de los años 1973 al año 2050, se invierte, esto debido a la disminución de la población joven, siendo la base de la pirámide ocupada por población adulta mayor.

Además, según el I Informe Estado de la situación de la persona adulta mayor en Costa Rica en los próximos años, se espera un mayor crecimiento de este sector, lo que va a generar un cambio en la pirámide poblacional (Núñez, Vagantes, Villalobos y Monge, 2008), por esta razón la atención e integración de dicha población es un pilar necesario para su bienestar integral.

Como lo menciona INSERSO (2008):

El peso demográfico que las personas mayores tienen en la estructura debe acompañarse con una incursión en la vida activa del sistema social

análogo a dicha representación. De esta manera el envejecimiento activo se ha convertido en la fórmula más idónea para impulsar la participación social en las personas mayores. (p. 15)

En relación con lo mencionado por INSERSO, se puede ver la importancia de los centros diurnos, ya que si se quiere dar un envejecimiento activo es necesario tener espacios físicos, donde este grupo pueda involucrarse con otros mediante actividades recreativas, culturales y al mismo tiempo reciban atención de acuerdo con sus necesidades, lo cual les permitirá sentirse plenos y felices.

El CONAPAM menciona que los centros diurnos del país son un servicio organizado por la comunidad y con apoyo institucional, los cuales se crearon con el propósito de ofrecer un trabajo multidisciplinario y de responsabilidad multisectorial, para atender durante el día a personas adultas mayores. Dicha 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 (CONAPAM, 2014).

Gracias a esto, se puede mencionar tres enfoques que benefician el proyecto.

El primero se relaciona directamente con el centro y la población beneficiaria, ya que se pretende mejorar los procesos para una mejor atención integral de la población adulta mayor, dando insumos a la organización, con el fin de que pueda contar con un respaldo a la hora de tomar decisiones.

Como punto específico se puede hablar del envejecimiento activo, se espera poder utilizar el término mucho más amplio de lo que ya se maneja, no solo teniendo un espacio de esparcimiento, sino un espacio que pueda proveer actividades que les ayuden en su desarrollo, en ese camino a la vejez donde puedan reintegrarse a la comunidad y explorar nuevos conocimientos.

Como segundo foco, se puede mencionar la parte académica, ya que actualmente no se cuentan con muchos estudios que estén estrictamente



relacionados con los procesos de planificación en la gestión administrativa y organizativa de los centros diurnos, mucho menos directrices nacionales para ello, creando un vacío de información que puede ser complementado con este estudio en algunos casos.

Además de esto, se espera un mayor interés por parte de otros a realizar investigaciones de este tipo, orientadas a procesos de planificación, que puedan llenar los vacíos que conlleva la atención de las personas adultas mayores.

Por último, se presenta una motivación personal, que mueve la investigación, es generar mejores procesos de envejecimiento activo, que permitan una ayuda importante a esta población, que por lo general está en vulnerabilidad y en muchos casos excluida de la vida comunitaria, así como de la familiar.

Con esto, desde la perspectiva de la Planificación Económica y Social, este estudio pretende aportar a la importancia y el papel transformador de ciertos actores sociales en relación con los procesos de planificación, para el mejoramiento de los centros diurnos, así como indagar sobre aspectos que puedan contribuir a generar estructuras que mejoren la atención y los servicios, por consiguiente, que se mejore la calidad de vida de las personas adultas mayores.

Es importante mencionar que se ha elegido el periodo del 2014 al 2019, como espacio de estudio, ya que durante este lapso se han dado importantes cambios administrativos, grupales, etc., en el Centro Diurno.

#### **1.4 Presentación del problema de investigación**

En nuestro país, así como el resto del mundo, se han presentado enormes cambios demográficos en las últimas décadas, los cuales repercuten en la actualidad en cómo se proyecta a futuro las densidades poblacionales.

En Costa Rica la población mayor de 65 años es de 453.000 personas, esto con base en la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO 2019, aproximadamente son 131.000 las personas de este grupo poblacional que

viven en situación de pobreza extrema, es decir, un 23% de todas las Personas Adultas Mayores del país. Por otra parte, un 14% de las PAM viven solas o se dedican al cuidado de familiares (unas 82.000 mil personas) (CNE, CONAPAM, CCSS, IMAS, MINsa, 2020).

De acuerdo con los datos anteriores, se considera significativa la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos que puedan dar un desarrollo y atención integral a la población adulta mayor, considerada como un grupo vulnerable y en aumento.

La CCSS proyecta que para 2025, los cantones con mayor cantidad de personas adultas mayores estarán concentrados en Pérez Zeledón, Valle Central (Cartago, Coronado, San José, Alajuela, San Ramón, Desamparados, Heredia, Montes de Oca, Curridabat y Escazú), seguidos por Nicoya, Santa Cruz y Liberia. (Mi tierra digital, 2021, párr. 14).

Lo anterior permite un acercamiento con la realidad de la zona en la cual se trabaja, ya que de acuerdo con datos del INEC para el censo 2011, la población mayor a 65 años proyectada para el año 2025, en el distrito de San Francisco de Heredia es de 3387, como se muestra a continuación:

**Tabla 2.** Proyecciones de la población adulta mayor en los distritos de Heredia al año 2025

Distritos	Cantón Central	Total 8949
1	Heredia	1529
2	Mercedes	1922
3	San Francisco	3387
4	Ulloa	2071
5	Vara Blanca	40

**Fuente:** Elaboración propia con datos del INEC, 2011.

En la Tabla 2 se observa que, de los cinco distritos del cantón Central de la provincia de Heredia, San Francisco es el que tiene la mayor cantidad

de adultos mayores (3387), seguido por el distrito Ulloa (2071), Mercedes (1922), Heredia (1529) y Vara Blanca (40).

Por la cantidad total de PAM y el porcentaje de ellas en condición de pobreza y soledad, se resalta la necesidad evidente de brindar servicios de calidad ajustados a la realidad de esta población. A pesar de los lineamientos nacionales existentes, que establecen trabajar por su integración en los procesos de desarrollo, existe una limitante respecto a la aplicación de estos, en la construcción y ejecución de estrategias de desarrollo local, así como en la atención integral de dicha población (Chavarría y Campos, 2020).

Según Araya y Céspedes (2005), constitucionalmente Costa Rica contempla el derecho de la PAM a la independencia, el cuidado y la dignidad, sin embargo, esta población no ha sido integrada directamente en ámbitos de participación en la formulación de políticas, programas o acciones institucionales que les integran.

Algunas de las debilidades identificadas en centros diurnos se relacionan con la infraestructura, la falta de personal, falta de programas acorde a sus necesidades, abandono de sus familiares, que atiendan las necesidades especiales de la población, no existe una hoja de ruta clara respecto al envejecimiento activo y de cómo sus necesidades pueden ser cubiertas.

Por otra parte, se identifica la ausencia de un mayor enfoque hacia las personas adultas mayores y a su rol como sujetos activos en la sociedad. Lo anterior, principalmente en los procesos de toma de decisiones y participación ciudadana. Enfrentarse a la vejez no debe asociarse con la pérdida de los propios derechos y deberes hacia la sociedad en la cual se ha tenido una función importante (Araya, Campos, Chinchilla, Navarro y Porras, 2015).

Existe una demanda importante de una intervención que brinde respuesta a las necesidades de este grupo etario, como evidencia de la consideración previa de sus intereses, derechos y posicionamientos.

De este modo, las políticas sociales se han direccionado hacia otros sectores prioritarios de la economía, enfatizando en menor medida sobre los

intereses y necesidades de los sectores sociales mayormente vulnerabilizados. (...) (Araya, Campos, Chinchilla, Navarro y Porras, 2015, p. 3)

Tener claridad sobre los procesos de planificación, incluyendo las verdaderas necesidades de esta población es de gran importancia y relevancia para contar con un enfoque de atención innovador, que tenga un impacto significativo e integrador en la población adulta mayor, tomando en cuenta que San Francisco, es el distrito de Heredia con mayores personas adultas mayores por cada 1000 habitantes.

La Casa de los Abuelos es el único centro diurno de la zona, el cual tiene capacidad para un aproximado de 30 PAM. Por lo tanto, es una cantidad considerable de PAM las que no reciben este servicio a menos que se trasladen a un distrito cercano.

Se considera importante que el servicio brindado, ya que es limitado, sea orientado estratégicamente en pro de la calidad de vida de la población adulta mayor y sus principales necesidades.

En dicho Centro Diurno existe una lista de espera de adultos mayores que quieren optar por el servicio brindado en La casa de los Abuelos (en total 12 personas). Es relevante el hecho de que esa población no está siendo atendida o cubierta por ningún otro programa en la comunidad, a menos de que se desplacen a otro distrito para integrarse a otro centro diurno (A. Peinado, comunicación personal, 12 de marzo de 2020).

Por lo tanto, de acuerdo con lo anterior, se pretende trabajar con el siguiente problema de investigación:

*¿Cuáles son los procesos de planificación del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, en la comunidad de San Jorge, San Francisco de Heredia?*

## **1.5 Objeto de estudio**

“El Objeto de Investigación, consiste en todo sistema del mundo material, de la sociedad, de la naturaleza, de la información o del conocimiento, cuya estructura o proceso, presenta para las personas, un enorme interrogante o problema de Investigación” (Carvajal, 2019, p.1).

Por lo tanto, el objeto de estudio es el sistema por el cual, el problema existe, se desarrolla, en otras palabras, es el núcleo principal de lo que se va a estudiar. Con respecto a la investigación, el objeto de estudio está representado por aquellos **procesos de planificación en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos vinculados a la atención integral de la población adulta mayor.**

Por otra parte, se delimitan aspectos de la investigación de la siguiente manera:

**Delimitación física:** población adulta mayor que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

**Delimitación conceptual:** Centro Diurno, población adulta mayor, envejecimiento activo, calidad de vida, instituciones de bienestar social, planificación estratégica, desarrollo organizacional.

**Delimitación temporal:** Aborda un periodo del año 2014 al 2019, teniendo en cuenta que durante este periodo se dieron circunstancias relevantes para el funcionamiento del Centro Diurno.

**Delimitación espacial:** San Francisco, del cantón Central, de la provincia de Heredia.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Analizar los procesos de planificación vinculados a la atención integral de las personas adultas mayores, en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos en la comunidad de San Jorge, San Francisco de Heredia, durante el periodo 2014-2019, de manera que contribuya a la mejora de acciones estratégicas dentro de la organización.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

1. Caracterizar socioafectivamente a la población adulta mayor que asiste al Centro Diurno.

2. Describir el contexto socio histórico del Centro Diurno durante el periodo 2014-2019.
3. Identificar los componentes estratégicos de la institución, vinculados a la atención integral de las personas adultas mayores desarrollados durante el periodo 2014-2019.
4. Proponer acciones estratégicas, que contribuyan a la mejora en los procesos de planificación institucional del Centro Diurno, para la atención integral de las personas adultas mayores.

## 1.7 Marco normativo de políticas gubernamentales

El objetivo de este apartado es la descripción de las políticas o normativas a nivel internacional y nacional relacionadas directamente con la población adulta mayor, con el fin de poder identificar elementos de importancia, que permitan un mayor entendimiento y direccionamiento de la investigación.

### 1.7.1 Marco normativo internacional

Como ya se ha mencionado, el tema de envejecimiento se da tanto a nivel internacional como nacional, ya que es un fenómeno que aqueja en la actualidad, tanto por el crecimiento de la esperanza de vida en la mayoría del mundo como por la disminución de nacimiento.

Se presenta a continuación una tabla con los principales lineamientos a nivel internacional y regional.

**Tabla 3.** Acciones internacionales y regionales sobre vejez y envejecimiento

Año	Nombre de Lineamiento internacional
1982	Viena, Austria. Primera Asamblea Mundial sobre Envejecimiento, se aprueba el Plan de Acción Internacional sobre Envejecimiento.
1991	Formulación de los principios de las Naciones Unidas a favor de las personas de edad.
1999	Designación por parte de las Naciones Unidas del Año Internacional de las Personas Adultas Mayores bajo el lema de “una sociedad para todas las edades”.
1999	Santiago Chile. Encuentro Latinoamericano y Caribeño sobre las personas de edad.

2002	Madrid, España. Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento, se aprueba la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento.
2003	Santiago Chile. Primera Conferencia Regional Intergubernamental para la atención de la población adulta mayor, se emboza una Estrategia Regional de Implementación del Plan para América Latina y el Caribe.
2007	Brasilia, Brasil. Segunda Conferencia Regional Intergubernamental titulada “Hacia una sociedad para todas las edades y de protección social basada en derechos”, derivó de esta conferencia la Declaración de Brasilia.
2012	San José, Costa Rica. Tercera Conferencia Regional Intergubernamental; el tema central “Envejecimiento, solidaridad y protección social: la hora de avanzar hacia la igualdad”, se aprueba la Carta de San José sobre los derechos de las personas adultas mayores de América Latina y el Caribe.
2015	Washington, D.C., Estados Unidos de América. Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores.
2015	Naciones Unidas (ONU), Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

**Fuente.** Tomado de TFG 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- 2018 por Chavarría, K. y Campos, G.

### 1.7.2 Marco normativo nacional

Costa Rica cuenta con un amplio catálogo de normativas relacionadas con las personas adultas mayores, como se muestra en la Tabla 4, sin embargo, destacaremos tres importantes para el trabajo de investigación.

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

Principales Leyes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley No. 7935, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor.</li> <li>• Ley No. 7972, Ley de Creación de Cargas Tributarias sobre Licores, Cervezas y Cigarrillos.</li> <li>• Ley No. 8783, Reforma a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (No. 5662).</li> <li>• Ley No. 7936, Reforma al Artículo 33 de la Ley de Reguladora de Transporte Remunerado de personas en vehículos y automotores (No.3503).</li> <li>• Ley No. 8534, Reforma al Artículo 59 de la Ley No.7052, Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ley No. 8777, Creación de los Tribunales Administrativos del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y del Servicio Civil.</li> <li>• Ley No. 8718 Autorización para el Cambio de nombre de la Junta de Protección Social y</li> </ul>

<p>Establecimiento de la Distribución de Rentas de las Loterías Nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley No. 8688, Creación del Sistema Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Intrafamiliar.</li> <li>• Ley No.8661. Ley de Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo.</li> <li>• Ley No. 8589, Ley de Penalización de la Violencia Contra las Mujeres.</li> <li>• Ley No. 8563, Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social.</li> </ul>
<p>Principales Decretos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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”.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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”.</li> <li>• Decreto No. 34961-MP. (25 de noviembre de 2008). Reglamento para que el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) califique a las personas adultas mayores solas que soliciten bonos de vivienda.</li> <li>• 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.</li> <li>• Decreto Ejecutivo No 36776-RE. Creación de la Comisión Interinstitucional para el seguimiento e implementación de las obligaciones internacionales de Derechos Humanos, el Comité Asesor y el Ente Permanente de Consulta.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>



Políticas y Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2011-2021)</li> <li>• Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2018-2020.</li> </ul>

**Fuente.** Tomado de TFG 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, Chavarria, K. y Campos, G.

Como base principal, se toma la **Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2011-2021** que se tiene en el país, su objetivo general se centra en “Promover y proteger los derechos humanos y libertades fundamentales de las personas adultas mayores y adoptar medidas específicas que estimulen y orienten un envejecimiento activo en Costa Rica”, para ello cuenta con 5 líneas estratégicas de acción, sin embargo, para efectos del proyecto se considera la número 3: Participación Social e integración Intergeneracional, en ámbitos de la familia, comunidad, grupos organizados, para garantizar la participación real y activa de las personas adultas mayores en la sociedad, en igualdad de condiciones y oportunidades que las demás edades.

Por otro lado, también menciona que “Se pretende fortalecer los espacios y mecanismos de participación social de las personas adultas mayores y vincular a los miembros de la sociedad en un reconocimiento del papel protagónico que han tenido los primeros en el Estado.”

Con respecto a los principios orientadores de la política, los cuales son tres, nos relacionamos más con el primero: “La participación en actividades sociales, económicas, culturales, deportivas, de recreación y voluntariado contribuyen a aumentar y mantener el bienestar personal de las personas adultas mayores”.

Así mismo, se mencionan una serie de acciones para garantizar esta tercera línea de acción en la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2011-2021, sin embargo, solo se recopilan las siguientes para el trabajo:

1. Garantizar que las personas adultas mayores puedan organizarse según sus propios criterios y planes.

2. Articular con las instituciones públicas y privadas acciones concretas en la promoción y realización de programas educativos, culturales, deportivos, recreativos y del uso del tiempo libre, con enfoque intergeneracional, que contemplen la participación de las personas adultas mayores, así como de la comunidad y la familia.
3. Promover una alternativa de respeto y consideración hacia las personas adultas mayores con el fin de eliminar los mitos y estereotipos relacionados con la vejez.
4. Promover la creación o utilización de la infraestructura existente para la participación de las personas adultas mayores en diferentes actividades recreativas, culturales, deportivas, entre otras.
5. Promover investigaciones relacionadas con la participación social e integración intergeneracional, ocupación del tiempo libre, entre otros.
6. Sensibilizar a la población costarricense sobre el Derecho de las personas adultas mayores a participar y mantenerse activos.

Acá, también se indica que el envejecimiento de la población es uno de los temas prioritarios del desarrollo social en el siglo XXI, haciendo énfasis en que Costa Rica es uno de los países de la región centroamericana que más rápidamente envejecerá, lo que origina cambios y plantea desafíos en todos los ámbitos de la vida económica y social del país y de los propios individuos.

Ante la situación expuesta anteriormente, se ha propuesto mejorar el bienestar social e individual, reducir la vulnerabilidad por falta de empleo o de ingresos y generar mayor equidad, esto como parte de la intervención nacional de acuerdo con el bienestar integral de las personas adultas mayores, conociendo sus principales necesidades para generar iniciativas que mejoren dicha realidad.

Dicho estudio aborda líneas de acción en contra del abandono, abuso y maltrato hacia la PAM, su participación e integración social, salud integral, esto orientado a partir de la planificación de estrategias que permitan garantizar calidad a través de todas las etapas del ciclo de vida.

Por otro lado, se tiene la **Ley Integral para la Persona Adulta Mayor (Ley n.º 7935, 1999)**, donde se presentan los siguientes objetivos:

1. Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.
2. Garantizar la participación activa de las personas adultas mayores en la formulación y aplicación de las políticas que las afecten.
3. Promover la permanencia de las personas adultas mayores en su núcleo familiar y comunitario.
4. 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.
5. Impulsar la atención integral e interinstitucional 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 esta población.
6. Garantizar la protección y la seguridad social de las personas adultas mayores.

También se puede mencionar la **Estrategia Nacional para un Envejecimiento Saludable (2018-2020)**, que tiene como fin “contribuir a la conceptualización a nivel país de un modelo de promoción de salud y desarrollo integral para el envejecimiento, que oriente la formulación de políticas, la participación social y la generación de entornos promotores de la salud. Lo anterior mediante el desarrollo de proyectos institucionales y locales, el fortalecimiento de los servicios de salud y de cuidados a largo plazo y la promoción de la investigación relacionada con los factores que impulsan el envejecimiento activo y saludable.”

Además, la municipalidad de Heredia, ante el fenómeno del aumento de la población adulta mayor, ejecuta el **Programa Municipal de Atención a la Persona Adulta Mayor** creado en el año 2016 se enmarca en los servicios sociales que ofrece la Oficina de Igualdad, Equidad y Género. Los alcances del servicio han definido cinco ejes de acción en los cuales se concentran los recursos y esfuerzos institucionales y dentro de cada uno de ellos se

despliegan las distintas actividades y acciones del servicio (Municipalidad de Heredia, 2020).

Dicho programa tiene 5 áreas estratégicas:

1. Promoción del envejecimiento activo,
2. Atención casuística.
3. Consolidación de derechos,
4. Fortalecimiento de la gestión comunal.
5. Formación de Habilidades para el Cuido y Convivencia con la PAM.

# **Capítulo II**

## **Marco teórico**

El fin de este apartado es brindar un acercamiento teórico que permita una descripción de las principales categorías que sustentan y fundamentan la investigación. Entre las principales conceptualizaciones teóricas, se tiene la planificación estratégica, desarrollo organizacional, vejez y envejecimiento, envejecimiento activo, salud y bienestar social.

## **2.1 Persona adulta mayor**

En Costa Rica, según la legislación existente, una persona adulta mayor es quien tiene la edad de 65 años o más, edad en la que también una persona alcanza su jubilación (CONAPAM, 2008).

Una persona adulta mayor se identifica también por los cambios a los que se enfrenta en la etapa de la tercera edad, como lo son el retiro de la fuerza laboral, el cambio de roles en la familia o la sociedad, la pérdida de la funcionalidad, la aparición de enfermedades, entre otros.

## **2.2 Vejez**

Dicha etapa de la vida se entiende como el final del proceso de envejecimiento, incluye a las personas que han vivido muchos años, esto la diferencia de otras personas.

Por otro lado, la vejez, hace referencia a la última etapa de la vida del ser humano, el cual, debido al aumento en su edad sufre una decadencia biológica en su organismo (Alvarado y Salazar, 2014).

A continuación, se incluyen algunos de los principales cambios a los que se enfrenta la PAM:

### **2.2.1 Cambios biológicos**

“Quien asume que la pérdida de las capacidades sensorio-motrices no permitirá mantener el mismo nivel de actividad, es así como se da el retiro de las personas mayores de algunos papeles y roles en la sociedad” (Retamosa, 2017 p, 17).

A medida que las células envejecen, funcionan con dificultad en comparación con las células jóvenes. Al pasar el tiempo, estas mueren, lo que

es algo normal en el funcionamiento del organismo, por cuanto los órganos y su buen funcionamiento dependen de ellas, además, se sabe que en algunos casos las células mueren y no son reemplazadas; por lo tanto, su número se ve en constante disminución (Besdine 2019).

### **2.2.2 Cambios a nivel psicológico**

Existen determinadas características psicológicas, por ejemplo, el neuroticismo, la sociabilidad, o las actitudes y los intereses que, una vez instauradas en la edad adulta, se modifican (Fernández 2004, p. 6).

En la edad adulta, se da un cambio en cuanto a las preferencias, actitudes y actividades que las personas realizan a lo largo de su vida, de acuerdo con la información anterior, se liga a la vejez el cambio de la realidad de las personas adultas mayores, lo que puede ocasionar dificultades para enfrentarse a estos.

La vejez se liga con la cercanía a un futuro limitado, la cercanía a la muerte, lo que también puede repercutir en los intereses de las PAM, al imaginar el fin de su vida.

### **2.2.3 Cambios a nivel físico**

Entre los cambios físicos que presentan las PAM, según Besdine (2019), se pueden mencionar:

- El cristalino adquiere rigidez, por lo que se hace más difícil enfocar objetos de cerca.
- La pupila reacciona más lentamente a los cambios de luz.
- El cristalino se vuelve amarillo y modifica el modo en que se perciben los colores.
- El número de células nerviosas disminuye, afectando la percepción de profundidad.

A medida que las personas envejecen, cada vez es más difícil oír los sonidos agudos, este cambio se considera una pérdida de la audición asociada a la edad. Cuando las personas alcanzan los 50 años, los sentidos del gusto y del olfato comienzan a disminuir gradualmente (Besdine 2019).

Por ello, se considera importante promover la calidad de vida de las PAM, en espacios como un centro diurno, ya que sus capacidades disminuyen y necesitan apoyo, compañía y una guía para seguir realizando actividades que en la juventud realizaban por sí solas.

## **2.3 La vejez como etapa de la vida**

Además de los cambios mencionados anteriormente, existen ciertos abordajes relacionados con la etapa de la vejez.

Algunos se han centrado en aspectos cognitivos, de personalidad y de estrategias de manejo. Tal es el caso de la teoría del desarrollo de Erikson (1950), que plantea la etapa de la vejez desde los 65 años en adelante, contemplando factores individuales y culturales. (Alvarado y Salazar, 2014, p.4)

Dicha teoría contempla las necesidades que presentan los individuos al envejecer, donde se pretende motivar e impulsar estrategias de adaptación, en cada uno de sus entornos, que les ayudan a reaccionar favorablemente ante las dificultades que trae consigo esta etapa.

Por otra parte, se menciona que la vejez también debe verse como una etapa de desarrollo y madurez, la paciencia y tolerancia que caracteriza a las personas adultas mayores les permite ver la vida de una manera diferente, aprecian la relatividad y comprenden que el presente tiene un pasado y un futuro.

## **2.4 Aproximaciones teóricas del involucramiento de la persona en la vejez**

### **2.4.1 Teoría de la desvinculación**

La teoría fue abordada por Cummings y Henry en el año 1961 y explica la relación entre el proceso de envejecimiento y los cambios en las relaciones que se producen entre los individuos y la sociedad de forma comprensiva, explícita y multidisciplinaria (Retamosa, 2017).



En ella se destaca la disminución en los contactos sociales que ocurren con la vejez, además, supone que la desvinculación es un proceso natural en las personas adultas mayores, considerándose un proceso lógico y universal que permite adaptarse a las nuevas circunstancias vitales de acuerdo con sus capacidades, lo que puede verse también como un ahorro de energía que permite evitar los conflictos con el entorno y una preparación para la muerte.

#### **2.4.2 La teoría de la actividad**

Esta se opone a la teoría del desapego, el autor alude que las personas adultas mayores que no tienen actividades o se ven inmersas en nuevos roles sociales (por ejemplo, la jubilación), deben mantenerse siempre activas con el fin de que se evite la inadaptación de estas personas con su entorno (Remosa 2017).

La teoría de la actividad enfatiza el cambio de roles que experimentan las personas de edad avanzada en la sociedad, así como la pérdida de actividades en las que se desenvuelven estas personas. Por lo tanto, de acuerdo con esta información, esto se vincula con la importancia de la claridad en las líneas estratégicas por medio de las cuales se rige un centro diurno, el cual debe ser integrador y promotor de la vida activa de las personas, las cuales requieren insertarse en un ambiente integral de acuerdo con la calidad de vida de esta población.

#### **2.4.3 Teoría de la continuidad**

Dicha teoría enfatiza en las actitudes, valores, hábitos y comportamientos que las personas desarrollan y que retienen en mayor grado en la vejez. Por tanto, la vejez no implica un cambio drástico en la actividad de las personas, sino que es una extensión de la vida previa de estas y difiere solo en que muestra signos de un declinar en las actividades (Bogantes, Mejías, Murillo, Vargas 2013).

La teoría de la continuidad interpreta que el proceso de la vejez es una adaptación, de acuerdo con las experiencias y vivencias diarias que cada sujeto haya vivido.

#### **2.4.4 Teoría del modernismo**

Esta teoría destaca la situación en que la persona adulta mayor se relega socialmente, no reconoce el estatus que históricamente se le otorgaba por su sabiduría y experiencia, siendo despojada de ese lugar. Por lo tanto, se puede decir que la posición social de las personas adultas mayores es ahora inversamente proporcional al grado de industrialización (Retamosa 2017, p.19).

Por lo tanto, la posición social de las personas adultas mayores tiende a transformarse, de manera paralela, a la modernización de la sociedad, lo que ocasiona la pérdida de la posición de prestigio social de la vejez.

Es decir, los estilos de vida de las personas adultas mayores, de acuerdo con las exigencias transformadoras en ámbitos tanto políticos como económicos, sociales y culturales, se ven impulsados a cambiar.

### **2.5 Envejecimiento**

La OMS (2018) menciona que

Desde un punto de vista biológico, el envejecimiento es la consecuencia de la acumulación de una gran variedad de daños moleculares y celulares a lo largo del tiempo, lo que lleva a un descenso gradual de las capacidades físicas y mentales, un aumento del riesgo de enfermedad, y finalmente a la muerte. (párr. 8).

La etapa de envejecimiento requiere de acompañamiento y apoyo para la población que lo presenta, por lo tanto, los centros diurnos como La Casa de los Abuelos pretenden generar un aumento en la calidad de vida de las personas adultas mayores.

#### **2.5.1 Envejecimiento activo**

Según la Estrategia Nacional para un Envejecimiento Saludable 2018, se menciona que es 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. 10).

Por otro lado, Giró (2006) menciona que:

El envejecimiento activo se aplica tanto a los individuos como a los grupos de población, permitiendo a las personas realizar su potencial de bienestar físico, social y mental a lo largo de todo su ciclo vital, mientras participan en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades, proporcionándoles protección, seguridad y cuidados adecuados cuando necesitan asistencia. (p.120)

## **2.5.2 Dimensiones asociadas al envejecimiento activo**

### **2.5.2.1 Salud**

“La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2019 p.1).

Por lo tanto, para lograr un buen estado de salud, se requiere la promoción, atención y acciones que permitan mantenerse saludable a través del tiempo. Por lo tanto, la salud integra la prevención de complicaciones en diversos aspectos que integran el ámbito emocional, físico, psicológico, mental, social, entre otros, en este caso con énfasis en personas adultas mayores.

En relación con lo mencionado, se tiene que la salud puede verse desde diversos ámbitos, integrando la salud psíquica y emocional de las personas adultas mayores, en relación con la salud física, de esta manera, la salud es un término integral.

### **2.5.2.2 Bienestar social**

Se refiere a la adaptación de las personas a ambientes físicos y sociales que las rodean, lo que se entrelaza con la prevención de enfermedades originadas por el entorno, debido a la adaptación y a partir de la misma la prosperidad que tengan las personas, en otras palabras, su calidad de vida (Álvarez, 2014).

La calidad de vida de las personas adultas mayores se ve influenciada por el entorno en el cual viven y la integración que presentan al ámbito social de la comunidad de la que forman parte.

Se sabe que las personas adultas mayores pasan etapas de transición laboral a jubilación, lo que puede ser perjudicial ya que de estar activos varias horas del día en su empleo, pasan a descansar, lo que, en muchos casos, los

mantiene desocupados, por lo que van perdiendo sus capacidades motoras, su estado activo y esto puede conducir a depresión.

Además de los cambios biológicos, el envejecimiento también está asociado al traslado a viviendas más apropiadas y a la muerte de amigos y pareja. Como parte de una respuesta de salud pública al envejecimiento, se debe tomar en cuenta, además de los elementos que amortiguan las pérdidas asociadas con la vejez, los que pueden reforzar la recuperación, la adaptación y el crecimiento psicosocial (OMS, 2018).

Respecto a lo anterior, se puede notar los esfuerzos a nivel país por una mayor integración y atención de las personas adultas mayores, que en muchas ocasiones son marginadas tanto por sus familiares como por la sociedad en general.

Sin embargo, el funcionamiento de centros diurnos y la implementación de programas dirigidos a esta población crean una conciencia social un poco más enfocada en un mayor bienestar hacia esta población. Es importante tomar en cuenta los diferentes aspectos que se relacionan con el bienestar de las personas adultas mayores, resaltando la vulnerabilidad a la que se enfrenta esta población etaria.

Además de estos conceptos teóricos relacionados directamente con esta población, se pretende mencionar algunos más enfocados en la planificación, esto con el objetivo de poder dar un mayor entendimiento sobre lo que es y lo que conlleva la planificación, no solo de un centro, sino desde un ambiente más general.

## **2.6 Atención integral**

La Medfamger (2019):

... define la atención integral como el enfoque biopsicosocial que se le brinda a los pacientes, su familia y la comunidad, mediante acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud. Para ello se requiere de equipos de trabajo multidisciplinarios, con acciones interdisciplinarias, mediante un proceso continuo de atención. (párr. 6)

Por lo tanto, las personas adultas mayores tienen la necesidad social de ser tratadas y valoradas desde un ámbito de individuo como ser completo, por lo tanto, son diversas áreas de su vida las que deben ser valoradas en torno a su calidad de vida.

## **2.7 Planificación**

Planificar es la acción que consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (Ander-Egg, 2007, p.25).

En pocas palabras, la planificación da una guía a la organización sobre su accionar en el futuro, el establecimiento de objetivos y cómo medirlos con la idea de seguir mejorando en el tiempo, “se puede describir cómo el proceso administrativo en el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción” (Rojas & Medina, 2012, p.14).

Dentro de la planeación, se puede encontrar 5 partes esenciales (Rojas & Medina, 2012, p.21):

- Fines: se incluyen las metas y objetivos por conseguir.
- Medios: Son las políticas, programas, procedimiento y prácticas.
- Recursos: tipos y cantidades con los que se cuenta.
- Realización: Aquí se presentan los diseños de los procedimientos para tomar decisiones.
- Control: En esta parte se diseñan los procesos para proveer y detectar los errores del plan.

Además de estas partes esenciales para la planeación, es necesario conocer los principales principios (Rojas & Medina, 2012, pp.22-23)

- Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable.

- Objetividad y cuantificación: debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos.
- Flexibilidad: establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- Unidad: todos los planes específicos deben integrarse a uno general.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación con el tiempo, será necesario rehacerlo completamente sin abandonar los propósitos.

### **2.7.1 Planificación estratégica**

Después de conocer el concepto de planificación, es necesario detallar lo que es la planificación estratégica, se le define como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, el cual define objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, y desarrolla estrategias para alcanzarlos, localizando a la vez recursos para llevar a cabo dichas estrategias en el marco de una misión y visión empresarial (Hernández, 2012, p.24).

También menciona que la planificación estratégica viene a ser un nuevo concepto que podría sustituir la planificación a largo plazo, o más bien una nueva interpretación del concepto anterior. Representa un punto de equilibrio entre el proceso analítico y el intuitivo (Hernández, 2012, p.24).

### **2.7.2 Planes estratégicos**

Al final, la planificación estratégica pretende una relación entre los objetivos y los recursos que posee una organización. Además, esto puede equivaler a un Plan Estratégico, el cual pretende ayudar “con la toma de acciones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), el mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y el corto plazo (planes operativos)” (Hernández, 2012, p.26)

### **2.7.3 Planes anuales operativos**

El plan anual operativo (PAO) es un plan táctico de acción de corto plazo, este se formula para ejecutarse parcial o totalmente en dosis anuales, donde las metas y objetivos del plan estratégico son un marco de referencia obligado. Una vez que los planes son elaborados, deben ser implementados, esto requiere motivación, compensación, evaluación directa y proceso de control. (Hernández, 2012, p.26).

### **2.7.4 Proceso de planificación estratégica**

Hernández (2012) menciona que los procesos de planificación estratégica son mecanismos continuos, ya que los cambios internos y externos son inevitables, dictando qué tipo de planificación debe realizarse, cuándo, cómo y quién debe hacerla, así como definir qué se hará con los resultados obtenidos (p.29).

Dentro del proceso de planificación estratégica se determinan cuatro aspectos de suma importancia:

a) *El porvenir de las decisiones actuales*: Esto significa que observa la cadena de consecuencias de causa y efecto, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, combinado con otros datos importantes es la base para que las empresas tomen decisiones

b) *Proceso*: el proceso de planeación estratégica debe cumplir e integrar funcionalmente los tres tipos de planes -largo, mediano y corto plazo- además, cumplir con cuatro etapas definidas: 1) formulación de objetivos organizacionales, 2) Análisis de las fortalezas y limitaciones de la organización, 3) análisis del entorno organizacional y 4) formulación de acciones estratégicas (Hernández, 2012, p.30).

c) *Filosofía*: que representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. De modo que la filosofía empresarial está conformada por cuatro elementos básicos: la visión, misión, valores organizacionales y objetivos estratégicos. (Hernández, 2012, p.30).

d) *Estructura*: en términos sencillos es el organigrama organizacional, el cual es el que dictamina las cadenas de mando. Esta estructura viene a ser el soporte lógico para la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las empresas o instituciones (Hernández, 2012, p.31).

### **2.7.5 Modelo para evaluar la estrategia**

Hernández (2012) presenta una síntesis de un modelo teórico que da guía para iniciar una evaluación de resultados:

- **Misión y Visión:** al evaluarla se hace hincapié en los valores y principios que dan origen y sentido a la cultura organizacional, así como al campo y acción, el valor agregado y la ventaja competitiva de la empresa.
  - **Objetivos estratégicos:** se evalúa la imagen objetiva (definida a mediano y largo plazo), los factores clave, la prioridad y los indicadores para medir su grado de avance.
  - **Oportunidades y amenazas:** se evalúa el comportamiento del mercado, la competencia, el sector productivo al que pertenece la compañía, la economía local, y la economía internacional. Los responsables de evaluar este aspecto son la alta dirección, los directores de área y de ser posible, un grupo de asesores, quienes monitorean y proporcionan información acerca de cómo se están comportando las diferentes dimensiones del entorno.
  - **Fortalezas y debilidades:** se evalúa cuánto ha mejorado la empresa en términos de organización, recursos humanos, procesos productivos, comercialización, etc.
  - **Estrategia de negocios:** se evalúa la composición competitiva de cada producto y servicio de la organización.
  - **Estrategias operativas:** se evalúan las actividades claves, así como su direccionalidad hacia cada uno de los objetivos estratégicos.
  - **Plan estratégico:** Se evalúa el grado de avance de los programas de trabajo y la aplicación de presupuesto en cada área de trabajo.
  - **Proyectos específicos:** se evalúa la instrumentalización de los proyectos específicos llevados a cabo por los equipos de trabajo. Los evaluadores son directores de cada área y los responsables de llevarlos a cabo.
- (p.31)



## 2.8 Desarrollo organizacional

El concepto de Desarrollo Organizacional (DO) tiene una vinculación directa con el accionar de una empresa, en la mayoría de los casos conduce a su durabilidad en el tiempo, por lo tanto, es necesario que haya claridad sobre la estrategia para que se logre el mayor desarrollo y beneficios.

Con esto, se puede definir el desarrollo organizacional como “un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (de Faria Mello, 2004, p.30).

Además de esto, se puede mencionar que el DO debe ser un “proceso de cambios didácticos y continuos, planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos” (de Faria Mello, 2004, p.30).

El desarrollo implica la mejora de las actividades que realiza una persona o una organización. Para lograr el desarrollo, resulta necesario implementar estrategias en pro del cambio planteado, el cual surge a partir del conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades existentes (Sánchez, 2009).

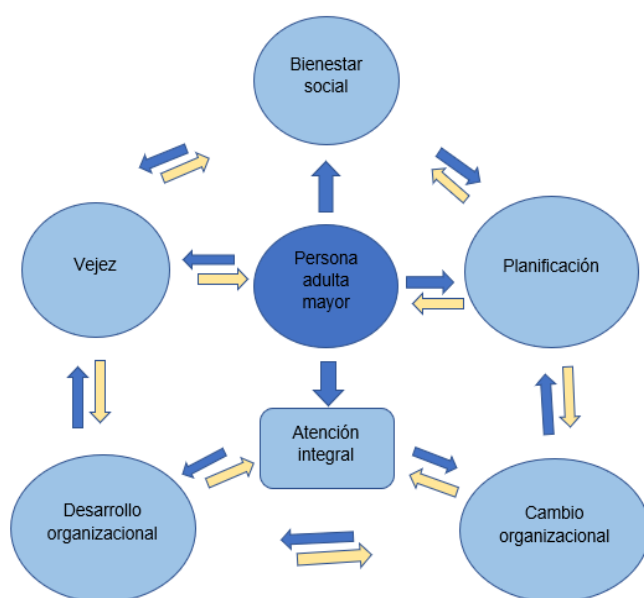
Al final, existe una relación entre la **planificación estratégica y el desarrollo organizacional**, ya que al final se necesita todo un estudio previo, análisis sobre el estado de la empresa u organización, así como la necesidad de valorar cambios significativos que mejoren el desarrollo de la empresa y las personas, pero al final, para esto se necesita un pensamiento articulado, que tome en cuenta todos los aspectos relevantes para poder crear una estrategia que pueda direccionar a la organización en pro de sus objetivos y metas.

## 2.9 Cambio organizacional

El cambio organizacional es parte del desarrollo, ya que si una empresa u organización quiere seguir siendo relevante en el tiempo debe adaptarse a lo que ocurre a su alrededor, seguir tendencias y reinventarse cuando sea necesario, sin temor a enfrentar cambios radicales.

Los hechos nuevos de la coyuntura social, de la economía, de otras empresas, entre otros aspectos, tienden a afectar de cierto modo el equilibrio interno de la organización, este impacto de la dinámica exterior toma forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones en diferentes áreas. La organización puede reaccionar de diferentes maneras y su reacción influirá tanto en la acción como en la falta de ella, en los cambios. (De Faria Mello, 2004, p. 53)

**Ilustración 2.** Relación de conceptos



**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Por medio del esquema se pretende ilustrar la razón por la cual se han seleccionado los conceptos mencionados con anterioridad. Al tener a la persona adulta mayor como el punto de partida del proyecto, se identifica como principal beneficiario de los servicios ofrecidos por los centros diurnos, así como actor importante. Por esto se define cada concepto de forma amplia, para entender a la población y sus diferentes cambios biológicos, que generalmente pasan sin darles mayor relevancia en la vida de una persona.

Por medio de la planificación se pretende incorporar acciones orientadas a atender las necesidades y desafíos del envejecimiento poblacional, esto a partir de su atención integral, de manera que se abarquen las necesidades e intereses de esta población. Por ejemplo, el Consejo Nacional de la Persona

Adulta Mayor (CONAPAM), como ente rector en materia de envejecimiento y vejez, se encarga de formular las políticas y los planes nacionales que garanticen condiciones favorables para la población adulta mayor del país.

Los planes nacionales en cuanto al bienestar de la población adulta mayor se dirigen a promover la calidad de vida en estas personas. Por medio de un plan estratégico se integran aspectos como la atención integral, la igualdad de oportunidades, la participación de las personas adultas mayores (en sus casas y en la comunidad), así como la realización personal y el derecho a una vida digna.

La planificación estratégica tiene el propósito de proyectar y superar las limitaciones metodológicas existentes en planificación, en torno a las personas adultas mayores, como lo menciona Castillo (2016).

Ahora bien, la planificación, el cambio y el desarrollo organizacional requieren del papel de los diferentes actores sociales relevantes que pueden tener participación en el centro diurno. La participación activa de la junta directiva, la población beneficiaria directa en relación con el personal de la institución constituye la base para alcanzar el bienestar social que tiene como fin crear la organización.

El bienestar de la población adulta mayor radica en la calidad de la atención que se le brinde, por lo tanto la claridad de las pautas, así como metas y acciones estratégicas claras son herramientas para lograr un accionar idóneo. Además, el conocimiento y constante capacitación en temas de vejez siempre es importante, tomando en cuenta los cambios biológicos que atraviesan las personas adultas mayores, así como la necesidad de que la población cuidadora tenga claridad sobre actuar en cada fase que atraviesa esta población.

Por lo tanto, es importante para los profesionales que trabajan de cerca con las PAM, conocer cuáles son los procesos idóneos que hacen posible la atención integral en pro de la calidad de vida de la población adulta mayor.

# **Capítulo III**

## **Marco metodológico**

El presente apartado explica los requerimientos metodológicos necesarios para el logro del proceso de investigación.

Por lo tanto, entre los principales aspectos que se desarrollarán en este apartado se encuentran el tipo de investigación, las fuentes de información, las técnicas para recolección y análisis de datos, entre otros.

### **3.1 Enfoque de investigación**

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, por lo tanto:

Se basa en un método de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.8).

El enfoque cualitativo se puede definir como “un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforma y convierte en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Campos y Fernández, 2020, p. 41). Por lo tanto, a partir de este enfoque el investigador se acerca lo más posible a los fenómenos o personas que se están estudiando para poder comprender e interpretar detalladamente el objeto de estudio.

De acuerdo con dicho enfoque aplicado en la presente investigación, se pretende abordar los procesos de planificación en el Centro Diurno, de acuerdo con la calidad de vida de las personas adultas mayores. Desde este enfoque se puede interpretar y comprender dichos procesos.

“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”. (Hernández *et al.*, 2014, p.8). De acuerdo con lo anterior, la persona investigadora interactúa con los principales actores

sociales; actores del problema de investigación, generando de esta manera el conocimiento requerido, desde el punto de vista de la población meta objetivo.

### **3.2 Tipo de investigación**

En lo que refiere al tipo de investigación, la presente propuesta, gira en torno al Estudio de Casos, como método de estudio, según Yin (1989), citado por Martínez, P. (2006), es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (p. 167).

Además, Martínez, P. (2006) cita a Chetty (1996), y expresa que en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (p. 167).

Al final, el estudio de caso ayuda, dando una flexibilidad a la hora de escoger técnicas metodológicas tanto cualitativas como cuantitativas, dando una perspectiva más amplia a la hora de recolectar la información necesaria para la investigación.

### **3.3 Tipo de muestra**

Para el caso del abordaje de la muestra en cuanto a la información disponible de las personas adultas mayores, se aplicó una muestra por conveniencia, en la cual se incluyó a un total de 14 personas de las 30 que asisten al Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

Las muestras por conveniencia están formadas por los casos disponibles a los cuales tiene acceso quien investiga. Por lo tanto, se utiliza la técnica de muestreo no probabilístico, en la cual la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador, como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### 3.4 Criterio de selección

Cuando se habla de criterios de selección, se refiere a las características que debe cumplir un sujeto para ser tomado como parte de la muestra que se está realizando, a continuación, se presentan los criterios para la presente investigación:

1. Ser una persona adulta mayor.
2. Estar inscrito en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos.
3. Participar activamente en las actividades del Centro Diurno.
4. Trabajador o trabajadora que desempeñe funciones para el cumplimiento de los objetivos del Centro Diurno La Casa de los Abuelos.
5. Integrantes de la Junta o Asociación administrativa del adulto mayor.
6. Familiares en primer grado de las personas adultas mayores.

### 3.5 Fuentes de información

Para realizar esta investigación, es necesario hacer uso de fuentes de información como son las fuentes primarias o secundarias. Las fuentes primarias permiten el acceso a datos a partir de la interacción con los sujetos claves de investigación. En este caso las personas adultas mayores del Centro Diurno son fuente de información, lo que brinda datos precisos de acuerdo con la realidad de las PAM.

Las fuentes de información secundarias se basan en la recolección de datos relevantes en relación con el tema de estudio por medio de información bibliográfica, lo que permite tener una visión más amplia respecto al contexto en relación con el problema de investigación.

Entre los documentos por considerar de acuerdo con **las fuentes de información primaria** se encuentran:

- Personas adultas mayores de 65 años y más que asisten al Centro Diurno.
- Personas administradoras del Centro Diurno.
- Actores sociales que intervienen de alguna manera con el accionar de dicho servicio.

- Personas que laboran en el Centro Diurno.

#### **Información de fuentes secundarias:**

- Bibliografía sobre adulto mayor: tesis, seminarios y proyectos.
- Contexto internacional, nacional, y local de acuerdo con la población adulta mayor.
- Legislación nacional e internacional.
- Planes, programas, proyectos y políticas locales.
- Informes realizados por instituciones sociales (CCSS, Ministerio de Salud, CONAPAM).

El uso de ambas fuentes de información permite visualizar la realidad de las personas adultas mayores, el entorno donde se desenvuelven y cómo se aborda desde instituciones sociales, en este caso el Centro Diurno La Casa de Los Abuelos. Por otra parte, se permite visualizar los desafíos, debilidades y oportunidades correspondientes en cuanto al tema de investigación planteado.

### **3.6 Instrumentos de recolección de información**

Para recolectar la información, se presentan a continuación algunos instrumentos, relevantes para el proceso cualitativo en una investigación y que se aplicarán en este.

#### **3.6.1 Observación estructurada- participante**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la observación es diferente que ver, ya que no solo se limita el sentido de la vista, sino a todos los sentidos”, esto quiere decir que tenemos que estar atentos y conscientes de lo que pasa a nuestro alrededor, las interacciones entre las personas, expresiones, entre otras cosas más. (p.399)

Además, mencionan que los propósitos de la observación en la investigación cualitativa son:

- A. Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997).



- B. Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden con el paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989).
- C. Identificar problemas sociales (Daymon, 2010).
- D. Generar hipótesis para futuros estudios.

### **3.6.2 Entrevistas semiestructuradas**

Otra de las técnicas con la cual nos apoyaremos para recolectar la información es la entrevista, la cual “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.403).

Para el caso de la investigación, se pretende usar las entrevistas semi estructuradas, las cuales 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 esto, se pretende crear un ambiente mucho más relajado y similar a una conversación, sin caer en un proceso mecánico que no permite tener la flexibilidad suficiente para cambiar o agregar preguntas que pueden direccionar mejor la recolección de la información.

### **3.6.3 Grupos de enfoque**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que consideran los grupos de enfoque “como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas” (p. 408).

La idea es “reunir a un grupo de personas para trabajar los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.409).

Con esto se pretende que sean las mismas personas quienes construyan el objeto de estudio, que brinden información sobre sus pensamientos, sus necesidades, gustos, así como ideas de cómo mejorar o cambiar sus realidades respecto a las situaciones que los aquejan como conjunto y como individuos.

#### **3.6.4 Revisión bibliográfica**

Así como existen técnicas que nos involucran directamente con el objeto de estudios y con las personas, también es necesario utilizar documentos/registros bibliográficos, que nos puedan ayudar y precisar un contexto claro sobre los procesos históricos y problemas que ha sufrido el objeto de estudio.

La revisión de la documentación existente le permite al investigador contar con una amplia gama de registros y datos fundamentales para el desarrollo de la investigación. Así mismo, son fuentes claves que evidencian la realidad de cada contexto por el cual fueron escritos (Carvajal, 2005).

### **3.7 Análisis de datos**

“Dentro del marco de investigación cualitativa, que sustenta esta investigación, la triangulación de datos, comprende el estudio de las diferentes fuentes de datos, la cual se puede realizar desde diversos ángulos y de múltiples fuentes de datos”. (Barrantes, 2003, p.110)

La importancia de utilizar la triangulación como análisis de datos, es restar la vulnerabilidad al utilizar solamente algunas estrategias de recolección de datos, ya que esto puede conducir a sesgos de la información. Por otra parte, se menciona que, por medio de este método, se puede visualizar una problemática desde diferentes ángulos, lo que hace más efectiva la consistencia de los hallazgos.

#### **3.7.1 Análisis factorial**

El análisis factorial es una técnica que consiste en resumir la información contenida en una matriz de datos con variables. Para ello se identifican un reducido número de factores  $F$ , siendo el número de factores menor que el

número de variables. Los factores representan a las variables originales, con una pérdida mínima de información (Coaquira, 2014, diapositiva 3).

Al final, el Análisis Factorial pretende realizar una recopilación de las variables que se encuentran en el camino, definir las como unidades estratégicas y presentar acciones para cada una, partiendo de un análisis previo sobre los problemas, logrando así, una mayor claridad sobre los pasos que se deben seguir a la hora de realizar una mejora organizacional.

### **3.7.2 Memos de entrevista**

Esto permite analizar y reflexionar acerca de la conducción y del manejo de la entrevista realizada, la eficacia de la guía de esta. Los memos de entrevista brindan información de la situación de entrevista, las personas entrevistadas, el lugar o escenario donde se desarrolló, las dificultades sorteadas y no sorteadas durante el encuentro (Borda, Davenigno, Freidin y Guelman, 2017, p. 29).

Lo anterior contribuye a la mejora de futuras entrevistas, así como con la evaluación del abordaje realizado, de acuerdo con la guía de entrevistas.

### **3.7.3 Organización de materiales producidos**

Para lograr un adecuado análisis de datos, se debe dar un correcto manejo de estos. Por lo tanto, se debe establecer la forma de organizar y compilar sus materiales e instrumentos de recolección por utilizar. Las notas de campo, transcripciones, memos de entrevista y analíticos, imágenes, facilitarán el trabajo colaborativo, en busca del análisis de datos. (Borda, Davenigno, Freidin y Guelman, 2017).

En la presente investigación se implementarán las notas de campo, memos de entrevista, de ser válido y permitido grabaciones de audio, imágenes, entre otros.

### **3.7.4 Codificación de datos**

Dicho concepto, se define como el “proceso analítico por medio del cual se fragmentan, conceptualizan e integran datos para formar una teoría” (Borda *et al.*, 2017, p.34), por lo tanto, este proceso permite ordenar de manera

conceptual los datos recopilados de acuerdo con sus propiedades y dimensiones.

En la presente investigación, la codificación de datos parte de los resultados adquiridos a partir de los instrumentos utilizados, por lo tanto, se incluye las opiniones recopiladas de las entrevistas y grupos de discusión, con el fin de comparar, analizar e interpretar dichos datos.

Dicho análisis, se maneja por medio de códigos que vinculan todos los fragmentos recopilados en las entrevistas sobre un mismo tema, pero también que conectan las nociones teóricas con las ideas que aparecen en sus datos. Por lo tanto, la codificación puede verse como agrupación de datos.

### 3.8 Matriz metodológica

**Tabla 5.** Matriz metodológica

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Preguntas	Técnicas	Instrumento	Fuentes
Caracterizar socioafectivamente a la población adulta mayor que asiste al Centro Diurno	Situación actual de las PAM	Realidad económica	¿Cuentan las PAM con pensión? (de qué tipo) ¿Cuáles actividades realizan las PAM que generan un ingreso económico?	Revisión Bibliográfica	Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM
		Estado de Salud de las PAM	¿Cuáles son las principales enfermedades que padecen las PAM? ¿Cuentan las PAM con seguro social?		Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM
		Calidad de vida de las PAM	¿Cuáles actividades realizan las PAM que promuevan su calidad de vida? ¿Cómo incentiva el Centro Diurno la integración de las PAM en sus servicios? ¿De qué manera el Gobierno		Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM

			local impulsa el bienestar de la PAM que asiste al Centro Diurno?			
		Vida activa de las PAM	¿Cuáles son las actividades recreativas que realizan las PAM? ¿Con quién viven las PAM? ¿Cómo promueve la comunidad la integración y calidad de vida de las PAM?		Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM
		Educación	¿Cuál es el nivel de educación formal con el que cuentan las PAM?		Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM
		Vínculos afectivos	¿Cómo es la relación de las PAM con las personas con las que viven? ¿Cómo es la relación de las PAM con la comunidad?		Guía bibliográfica de situación actual de las PAM	PAM
		Necesidades satisfechas	¿Ante cuáles necesidades se planean las		Guía bibliográfica de situación actual	PAM

			actividades en el Centro Diurno? ¿De qué manera se evidencia los resultados de las PAM ante esas actividades?		de las PAM	
Describir el contexto sociohistórico del Centro Diurno durante el periodo 2014-2019.	Entorno en el que se ha desarrollado el accionar del Centro diurno.	Leyes y políticas en las que se basa el accionar del Centro Diurno	¿Bajo qué reglamentos se rige el Centro Diurno? ¿Cuáles son las principales leyes que orientan hacia la calidad de vida de las PAM?	Entrevista/ cuestionario	Guía de preguntas	Administración y servicios profesionales
		Tipo de institución y servicios que ofrece	¿Bajo qué tipo de modalidad de institución se clasifica el CD? ¿Cuáles son los servicios que ofrece el CD?		Guía de preguntas	
		Servicios que ofrece el CD	¿Cuáles son los principales servicios que brinda el CD?, ¿Se acoplan las actividades realizadas con las necesidades de las PAM?		Guía de entrevista	

		Cantidad de población atendida	¿Cuántas PAM asisten al CD? ¿Existe una lista de espera de personas que requieren el servicio brindado?		Guía de entrevista	
		Ingreso económico por parte de actores sociales	¿Cuenta el CD con una cantidad de dinero por adulto mayor? ¿Cuáles actores sociales intervienen económicamente con el CD?		Guía de entrevista	
Identificar los componentes estratégicos de la institución vinculados a la atención integral de la persona adulta mayor.	Componentes estratégicos de la organización .	Programas, proyectos de atención	¿Cuáles son las principales funciones del Centro Diurno?	Entrevista-cuestionario	Guía de preguntas	Administración y servicios profesionales
		Factores de cambio internos	¿Cómo se planifican las actividades que se realizan en el CD? ¿Cuáles lineamientos orientan las actividades a realizar? ¿Cuáles planes, programas y proyectos manejan con respecto a la PAM?			



		Planes Operativos Anuales	¿De qué manera se integra la atención a las personas adultas mayores en los procesos de formulación de planes, programas y proyectos?			
		Equipo Básico de Atención Integral	¿De qué manera se mide el cumplimiento de las acciones programadas?			
		Componente Administrativo	¿Cuál es la estructura organizacional del centro?			
		Clima organizacional	¿Cómo es la comunicación entre los y las colaboradoras del centro? ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se evidencia en el Centro? Cumplimiento estratégico			
		Marco Filosófico	¿Cuál es la visión y misión del centro? ¿Cuáles son los			

			valores del CD?			
		Factores de cambio externos	Económicos, sociales, culturales, tecnológicos, salud.			

**Fuente.** Elaboración propia, 2020.

# **CAPÍTULO IV**

## **Análisis de Resultados**

## **4.1 Aspectos generales del estudio**

Este apartado presenta el análisis de los resultados obtenidos mediante la recolección de información en el área administrativa, servicios profesionales, cocina, mantenimiento y limpieza del Centro Diurno. Todo esto con entrevistas semi estructuradas presenciales e instrumentos enviados a través de un formulario digital con el fin de evitar el contacto por COVID-19, con personas funcionarias del centro diurno.

También se recolectó insumos de las personas beneficiarias del centro, como son los adultos mayores, mediante el uso de Guía bibliográfica de situación actual de las PAM, basadas en fichas de información actualizadas, esto, con el fin de poder evitar el contacto con la población de riesgo y prevenir algún contagio por COVID-19.

## **4.2 Descripción general de la muestra participante**

En todo proceso de investigación es de suma importancia contar con diferentes unidades de información, representadas en las personas que reafirman el conocimiento de la organización. Para la recolección de datos, en este caso, se hará una división entre los participantes: los beneficiarios y las personas que trabajan en o para el centro diurno.

En cuanto a la muestra por parte de los beneficiarios, se recolectó información por conveniencia, de un total de 14 adultos mayores, del total de 30 que participan activamente en el centro diurno, con edades entre los 70 y los 96 años, con fechas de ingreso sumamente variables, desde 1993 hasta el 2019. Entre la información disponible con la que se contó se integran 10 mujeres y 4 hombres.

Para el caso del personal del centro diurno (un total de siete personas), en el presente documento se integra información por parte de la administradora, una persona encargada del aseo, una persona encargada de la cocina, además de una fisioterapeuta y un médico general, siendo todas las personas entrevistadas mujeres, con un rango de edad de 26 a 40 años.

Cabe mencionar que no se contó con la participación de todas las personas encargadas de servicios profesionales, a pesar de que el proceso de

recolección de información se trabajó de forma virtual y anónima y se motivó a la administración sobre la importancia de recopilar la información por parte de todo el personal, esto no fue posible.

### **4.3 Situación actual de la organización**

#### **4.3.1 Construcción histórica de la organización La Casa de los Abuelos**

La asociación de ancianos de Cubujuquí, La Casa de los Abuelos, es una organización que nace un 02 de abril de 1986. La iniciativa de crear esta organización surgió de un grupo de vecinos de San Jorge de San Francisco de Heredia, interesados en el bienestar de las PAM, así como de un aumento exponencial de personas adultas mayores en el distrito, las cuales no presentaban una atención adecuada por parte de los programas creados por la Municipalidad de Heredia.

Para la constitución, primero se debía contar con una Asociación de personas y su respectiva cédula jurídica, con el fin de poder ser catalogada como institución de bienestar social y de utilidad pública, posterior a esto vendría la formación del centro y la construcción de la estructura física, con ayuda de la misma comunidad, gracias a los aportes económicos hechos en el momento.

Desde sus inicios ha estado constituido por una Asamblea General, una Junta Directiva y la Administración, además, el funcionamiento de dicha institución ha recibido el apoyo por parte del CONAPAM y la Junta de Protección Social, los cuales se consideran los principales actores sociales en su sostenibilidad (Peinado, 2020).

El propósito era crear un espacio de encuentro, para los adultos mayores de Cubujuquí, donde se contribuyera al bienestar integral de estas personas, las cuales, en muchos casos, están en condiciones de vulnerabilidad, abuso, violencia, abandono, pobreza extrema, entre otras condiciones de riesgo y vulnerabilidad.

La iniciativa se presentaba como un apoyo importante a las familias cuidadoras de las PAM, las que en muchos casos no tenían la disponibilidad o capacidad de acompañar y orientar a los adultos mayores a tiempo completo.

Definitivamente este tipo de espacios promueven el equilibrio entre las personas cuidadoras y las PAM, tomando en cuenta que es una población que va en aumento, se deben crear alternativas para que se sientan parte importante de sus núcleos familiares y comunidades.

#### **4.3.2 Aspectos generales de la organización**

Al iniciar la etapa de la tercera edad, se empieza una transición o cambio, que repercute en la vida y en las actividades diarias que realizan las personas adultas mayores, situación que hace necesaria su integración en grupos sociales o instituciones, donde se les brinde la atención que requieren de acuerdo con sus necesidades.

Adicionalmente,

esta etapa etaria se halla impactada por el conjunto de dimensiones que afectan a la biografía, la pareja, la viudez, los hijos, los nietos, el trabajo, el retiro del trabajo, los amigos, la muerte de los amigos y familiares, entre otras dimensiones relacionales. (Acevedo, Trujillo y López, 2012, p. 289)

La Casa de los Abuelos se crea con el objetivo principal de brindar una atención integral, donde se pueda generar procesos de envejecimiento activo, orientación y calidad de vida, acorde a la realidad económica y social del centro, así como de cada persona. Se busca que las personas cuidadoras se involucren de alguna manera a los procesos de cuidado, ya que, como se menciona, no todas tienen el tiempo, disposición o capacidad para una atención adecuada de las PAM.

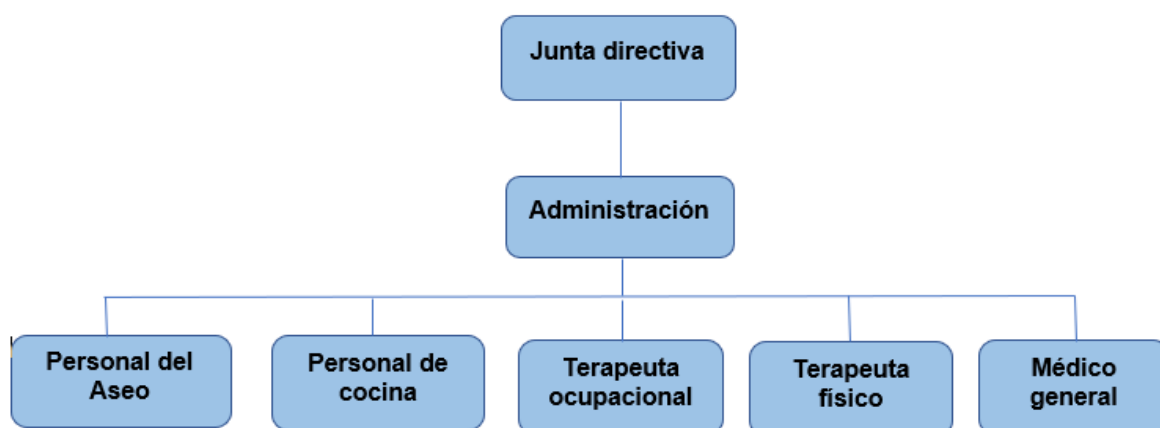
Para la consecución del objetivo en la entidad, es necesaria la integración de las personas adultas mayores a la vida organizacional, identificando a los actores claves, que tengan la capacidad cognitiva y la disposición para ser parte del funcionamiento del centro de una forma voluntaria, donde ellos mismos puedan aportar y vigilar la correcta atención que brinde el centro (Peinado, 2020).

### 4.3.3 Estructura organizativa de la institución

La estructura organizacional consiste en la forma como se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. En el presente apartado se refleja la jerarquía y las relaciones de coordinación necesarias para ejecutar las actividades en el Centro Diurno, lo que orienta a la generación del servicio que se brinda, para así cumplir con sus objetivos (Mideplan, 2011).

A continuación, se muestra la estructura organizacional del Centro Diurno, la cual se plasma por medio de un organigrama.

**Ilustración 3.** Cronograma organizacional del Centro Diurno, la Casa de los Abuelos, 2002



**Fuente:** Elaboración propia con datos del Centro Diurno, 2020.

De acuerdo con la ilustración, se observa, que la asamblea general o Asociación de Ancianos de Cubujuquí mantiene la principal jerarquía ante la toma de decisiones del Centro Diurno. La junta directiva, en conjunto con la asamblea general, son las áreas que orientan mayormente el accionar de la institución.

El área administradora de la organización es la encargada de comunicar o indicar a las personas colaboradoras cuáles son las líneas de acción dentro de la institución, esto acorde con los objetivos por lograr. Por otra parte, se

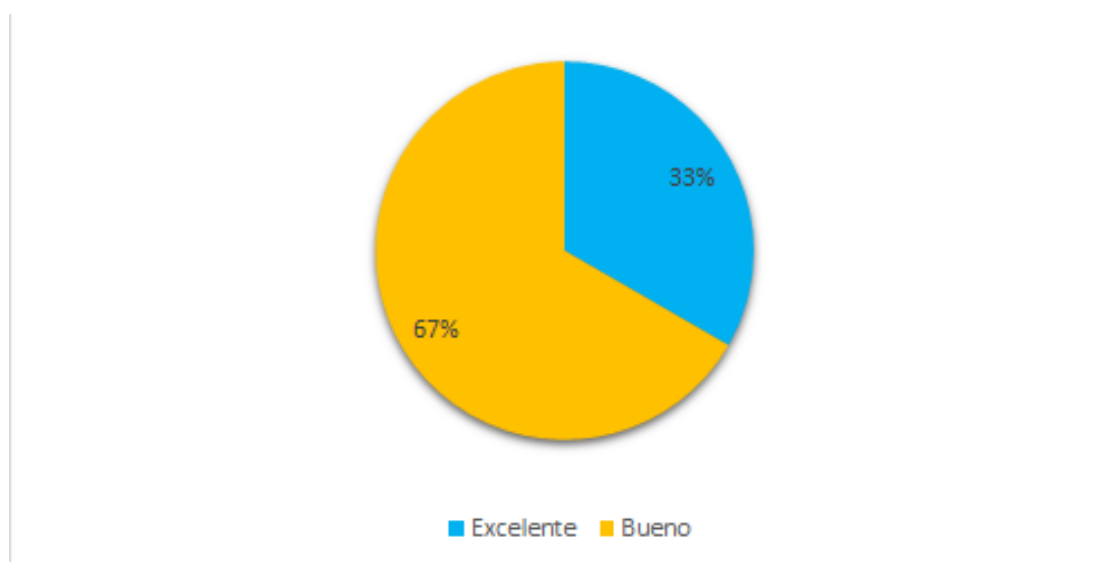
podría ver la administración como el puente entre la junta, la asamblea general y las áreas profesionales.

De acuerdo con la investigación realizada y la información recopilada, dicho organigrama se encuentra desactualizado, debido a que se excluyen algunos servicios que se brinda: Psicología y actividades recreativas, que se integraron después de la elaboración del organigrama institucional. Este hecho muestra que los procesos de actualización son lentos, como se evidencia en el organigrama, el cual es compartido de forma incompleta, con personas externas a la institución.

#### 4.3.4 Comunicación dentro de la organización

Un aspecto relevante, dentro de cualquier organización y que permite la direccionalidad de su personal hacia los mismos objetivos es la comunicación entre cada uno de sus miembros, siendo un factor clave para la toma de decisiones. Por esto, se abordó la percepción de la población trabajadora sobre esta variable.

**Ilustración 4.** Cómo se define la comunicación entre el personal del Centro Diurno, 2020



**Fuente:** Elaboración propia, con datos del Centro Diurno, 2020.

De acuerdo con el gráfico, un 67% de las personas expresan que la comunicación entre el personal del centro diurno es buena y un 33% manifiesta que es excelente



La población abordada expresó que hay varios aspectos organizacionales que, definitivamente, deben mejorar, entre ellos:

- Mejorar la comunicación entre profesionales que laboran en la institución, en cuanto al trabajo en equipo, de manera que se puedan integrar los proyectos para beneficio de los pacientes.
- Mayor interacción y apoyo directo con la junta directiva y personas profesionales, no solo la comunicación a través de la administradora.

El abordaje de la información permite evidenciar que el trabajo de las personas profesionales que laboran en dicha institución no está orientado bajo la comunicación horizontal, lo que puede interferir en los resultados alcanzados.

Villamil (2017) define la comunicación interna “como una herramienta de gestión y signo de modernidad para las empresas que la aplican”. Es decir, que cuando se integra la comunicación a todos los componentes de la empresa, la dirección y población trabajadora en general, se está manifestando, de alguna forma, su capacidad de integrar el personal interno en las acciones que la organización desarrolla.

Por lo tanto, se considera satisfactorio que haya comunicación en las organizaciones, ya que esto incrementa la motivación y productividad con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

#### **4.3.5 Marco filosófico**

Una de las herramientas estratégicas que permite el establecimiento de los objetivos organizacionales y la materialización de la identidad histórica organizativa es su misión y visión. En relación con la información anterior, La Casa de los Abuelos se define como organización de bien social, la cual se interesa por el bienestar de la población adulta mayor de la comunidad de San Jorge, San Francisco de Heredia, y tiene como Misión:

La asociación de ancianos de Cubujuquí “La Casa de los Abuelos” se funda en el año 1986, cuando un grupo de vecinos se dieron la tarea de

preocuparse por los adultos mayores, y decidieron formar una asociación para iniciar el proyecto de fundar el Centro Diurno para la atención de los adultos mayores de la comunidad. La institución está formada por una Asamblea general, una junta directiva y la administración. (Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020).

Se considera importante mencionar que la misión consiste, en la “descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, propósito fundamental”, como lo menciona Armijo (2009, p. 12).

Como parte del análisis de dicha misión como profesionales en Planificación Económica y Social, se considera que la actual Misión del Centro Diurno es más una narración sobre la fundación de la institución y su conformación. Por lo tanto, no es en sí misma una misión, ya que esta debe orientar hacia quiénes son, qué hacen como organización, así como a quiénes dirigen sus servicios.

En cuanto, a la visión, se sabe que esta consiste en “Cómo espera ser reconocida una organización, cuál es el futuro deseado” (Armijo, 2009, p. 12). La Casa de los Abuelos no tiene formulada la visión, lo que se traduce como la ausencia de un proceso previo de planificación estratégica.

El hecho que no exista una visión en la institución como tal puede debilitar el trabajo orientado a alcanzar los objetivos identificados dentro del Centro Diurno, esto debido a que se puede caer en la acción de trabajar por objetivos diarios y no pensando a futuro. Esto quiere decir que se acciona por inercia, dejando de lado la razón de lo que se hace en el presente, para dirigirse al cumplimiento de estrategias a futuro y llegar a cumplir sus objetivos y metas que plantean en la visión (López, 2017).

Además de lo mencionado, la institución no cuenta con dicho elemento estratégico como lo es la visión, y está sujeta a presentar problemas no satisfactorios para la organización. El problema más frecuente es que no se transmite su razón de ser a la población beneficiaria directa, como lo son las PAM, ni a la población trabajadora. Y de seguir así, sin un plan que oriente y dirija a la organización, esta trabajará a la deriva, descuidando valiosos aspectos que no le permitirían especificar los objetivos de la organización.

Respecto a sus valores, no tiene un documento o plan estratégico donde se tengan plasmados los valores, los cuales permiten que exista un enfoque sobre el cual dirigir la gestión de una entidad. Los valores son estándares sobre cómo se planea conseguir el propósito, en los cuales se piensa enfocar y orientar su gestión (Armijo, 2009).

Por lo tanto, la ausencia de valores puede ocasionar que haya diversas actitudes entre la población trabajadora, lo que puede alejarse de un accionar adecuado, por ejemplo, no se va a promover la comunicación dentro de la institución si no es relevante como valor para esta.

Por otra parte, la población trabajadora evidencia no conocer el marco filosófico, pero a pesar de eso expresan que la visión de la institución es relevante debido a que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores (aunque no existe en la institución). Por lo tanto, se deduce que las personas funcionarias tienen una idea de lo que puede ser la visión de la entidad según su percepción, aunque no existe como tal en un documento o plan estratégico, lo que muestra que realmente no se conoce el marco filosófico y sus contenidos.

A continuación, se incluyen las razones por las cuales la población trabajadora, expresa que cumple con su misión:

- Se cumple la misión porque cada acción que se realiza es en pro del bienestar integral de las personas adultas mayores,
- Se cumple la misión ya que se brinda una atención adecuada tratando de mejorar siempre la calidad de vida de la persona adulta mayor.
- Se cumple la misión debido a que el ejercicio profesional se centra precisamente en promover y velar por el bienestar de los pacientes; a través de la prevención en salud y la vigilancia, seguimiento y manejo de sus enfermedades crónicas y agudas.

En cuanto al conocimiento de los valores, que orientan el accionar de la institución, por parte de las funcionarias, con las cuales se tuvo la oportunidad de interactuar, se tienen lo siguiente:

- Se resaltan el respeto y la tolerancia, como los principales valores bajo los cuales se dirige la institución, seguidos por el amor, la paciencia y la capacidad, así como la bondad y la empatía hacia los adultos mayores.

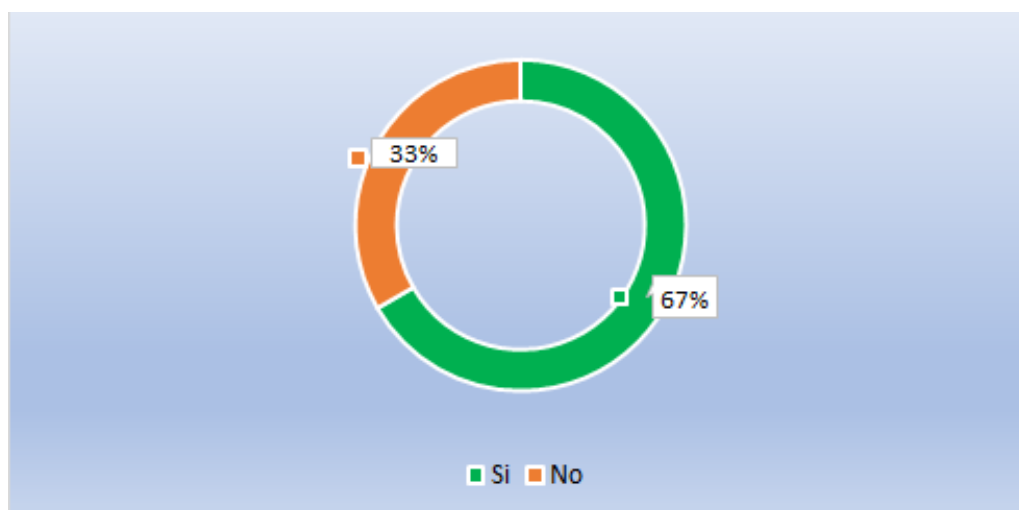
Por lo tanto, los valores anteriores se traducen como estándares guía por lograr en torno al propósito de la institución: contribuir con la atención integral de las personas adultas mayores.

La organización no cuenta con valores establecidos y documentados, a pesar de esto, la población trabajadora orienta su accionar por medio de valores que desde su percepción consideran importantes.

#### 4.3.6 Conocimiento de la historia

De acuerdo con el conocimiento de la historia, el 67% de la población trabajadora conoce cómo se dio la fundación del Centro Diurno, mientras que un 33% no conoce la historia. Se considera importante que las personas que ingresan a trabajar conozcan esta información, lo que permite tener una visión más clara de la institución y su accionar a lo largo del tiempo.

**Ilustración 5.** Historia de la fundación del Centro Diurno, 2020



**Fuente:** Elaboración propia, con datos del Centro Diurno, 2020.

De acuerdo con el alcance de los objetivos de una institución, que la totalidad de la población colaboradora conozca la historia de la organización en la que labora, así como la razón de ser, sus valores, su visión (en caso de que

estos aspectos estén claros y establecidos), promueve que se logren las metas propuestas.

En cuanto al vínculo entre el conocimiento de la organización, el tiempo de laborar y el desarrollo de procesos de planificación estratégica, por parte de las funcionarias de la institución, se considera relevante conocer esta relación, pues permite evidenciar que la organización se ha mantenido estática en cuanto a aspectos internos, desde su fundación no hay indicios de que se haya orientado realmente sus labores en torno a un plan estratégico, algo que es muy alarmante, si se quiere establecer un norte pertinente en la organización.

Por otra parte, se logró evidenciar que el personal del Centro Diurno no conoce el marco filosófico, la historia fundacional, los componentes estratégicos de la institución. Esto, a pesar de que el 33% de la población trabajadora tiene más de cinco años de laborar en la institución, el 33% cinco años y 33% menos de un año de laborar en el Centro Diurno, esto según la información recopilada.

De esto se puede interpretar la institución no ha tenido una estrategia clara y firme en su accionar a través del tiempo, por medio de la cual se genere una orientación en la gestión de los resultados. Por lo tanto, el marco filosófico y la orientación estratégica no está completos o se desconocen, generando una deriva organizativa en el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

Al final, la totalidad de la población abordada en la presente investigación están de acuerdo, con que es importante que exista un plan estratégico en la institución.

#### **4.4 Análisis del comportamiento estratégico de la organización**

Este apartado pretende dar a conocer el comportamiento estratégico, así como los niveles que existen dentro del Centro Diurno.

Según Sánchez, Zerón y Mendoza (2015), el comportamiento estratégico consiste en la determinación de ciertos elementos focales que permiten la consecución, de los objetivos y metas a largo plazo, donde la

adopción de acciones y la asignación de los recursos son trascendentales para alcanzar las metas (p.9).

Los componentes estratégicos, nos dan una guía sobre cómo se debe proceder en el tiempo para el cumplimiento de objetivos, mediante diferentes formas y metodologías, adaptándose al tipo de empresa u organización, tener una clara idea de la estrategia, puede ayudar a realizar un análisis más profundos y detallados sobre lo que pasa realmente dentro de la organización.

En esta ocasión, se toman en cuenta ciertas variables para el análisis del comportamiento estratégico en el centro diurno.

#### **4.4.1 Planes**

Como bien se sabe, la idea de los planes es poder dar una orientación a la organización en un tiempo establecido, basado en los objetivos que se quieran cumplir, los planes más comunes son los estratégicos y los operativos. La idea es poder establecer objetivos, programas y proyectos, así como presupuestos para cada acción y un responsable final que se encargará de completar lo asignado.

Desde de la percepción de las funcionarias, respecto a la existencia de orientación estratégica en la institución, se logró conocer que el 67,7%, mencionan que no existe ninguna orientación estratégica, mientras que un 33,3% expone que de alguna forma se logra la ejecución de los objetivos por algún lineamiento, esto es por medio de las tareas que realiza cada profesional en su cotidianidad.

Un plan estratégico orienta hacia la identificación clara de los objetivos de una institución, así como los indicadores, metas y evaluación de resultados de esta. El total de las personas abordadas en cuanto a personal en general está de acuerdo en que es importante contar con un plan estratégico para el Centro Diurno.

#### **4.4.2 Programas y proyectos**

Los programas y proyectos son de suma importancia para el cumplimiento de cualquier plan; sin embargo, en la entrevista se menciona que

estos salen de las necesidades de las PAM, directrices del CONAPAM o inclusive propuestas de las mismas profesionales.

Además de esto, se mencionan algunas de las características de estos planes y proyectos presentes en el centro:

- Dinámicos,
- Alusivos al bienestar de las personas adultas mayores,
- Se toma en cuenta las patologías de cada adulto mayor, con fin de crear programas y actividades adecuados a ellos,
- Programas para promover el bienestar de los adultos mayores.

Con esto se puede concluir que si bien el centro toma en cuenta las necesidades de sus adultos mayores y todas sus actividades, con el propósito de brindarles una mejor calidad de vida en el proceso de envejecimiento, no se tienen claros los componentes estratégicos de cualquier institución/organización como tal, dejando de lado el direccionamiento, la participación, así como procesos de mejora continua, que podrían dar mayor relevancia al Centro Diurno en un futuro.

#### **4.4.3 Participación de las PAM en la orientación estratégica**

El papel de las personas adultas mayores en un Centro Diurno es de suma importancia, ya que, al fin y al cabo, todo el accionar está dirigido a mejorar su calidad de vida; sin embargo, solo el 33% de las personas entrevistadas mencionan que existe una participación activa por parte de las personas adultas mayores.

Además de esto, el 67% indica que solo se les informa con antelación cuáles son las actividades que se desarrollarán; las PAM no presentan ningún papel en la formulación de ningún proyecto. Sin embargo, también mencionan que sí se toma en cuenta las capacidades y los estados de salud para determinar cuáles son las actividades que benefician mejor a la población atendida.

#### **4.4.4 Cumplimiento de metas respecto a las trabajadoras**

Como ya se ha mencionado, no existe una claridad sobre si existe o no un plan anual operativo o estratégico, cada persona, administración y servicios profesionales se encuentran al tanto sobre cómo medir el cumplimiento de metas, dependiendo de sus propias necesidades del Centro Diurno.

La afirmación de cómo se logran los objetivos, dentro de la organización indica que es “por medio de objetivos si se cumplen o no, se da seguimiento al cumplimiento de las actividades, reportes mensuales de las labores realizadas a la administradora”.

Con esto se deja en evidencia que cada área tiene claridad de las actividades y objetivos que deben cumplir, además de que se presenta un claro seguimiento mensual del desarrollo de cada una de las actividades u objetivos para llegar a las metas establecidas por la administración.

#### **4.5 Leyes y políticas que rigen el quehacer de la organización**

Como se habló anteriormente, a nivel internacional y nacional existen una serie de leyes y políticas que amparan el funcionamiento de centros diurnos, donde se mencionan las características que debe tener una atención integral, así como actores importantes y relevantes que deben estar presentes durante el funcionamiento de cada centro.

La **Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2011-2021** tiene un gran impacto, ya que la idea es promover la participación activa de las PAM a lo largo del territorio, es acá donde un centro diurno entra en acción, puesto que permite crear un espacio de esparcimiento y de recreación, un lugar óptimo para traer de nuevo a la acción a tantas personas adultas mayores, que por lo general se encuentran en un ambiente de riesgo, solo por el simple de hecho de ser mayores (p.10).

De igual manera, los centros diurnos tienen el deber de crear espacios donde todas y todos tengan las mismas oportunidades para tener un envejecimiento activo y saludable, como lo menciona la **Ley Integral para la Persona Adulta Mayor (Ley n.º 7935, 1999)**. Esta ley es de suma importancia



ya que también crea obligaciones a nivel interinstitucional, amparando a los centros con recursos económicos y humanos para una mejor atención de la población, así como de sus necesidades.

Además de esto, la Municipalidad de Heredia cuenta con un **Programa Municipal de Atención a la Persona Adulta Mayor**, donde la idea es poder darle mayor participación y protección a las PAM del cantón, velando por su integridad y que tengan espacios seguros de esparcimiento.

La idea de contar con leyes y programas para las PAM es poder tener los recursos necesarios para poder brindar estos espacios y estas oportunidades que tanto se menciona, un ejemplo es la ley integral, ya que se puede obtener recursos de diferentes instituciones y organizaciones nacionales para una mejor atención, así como lograr solventar las diferentes necesidades con las que cuenta cada uno de los centros diurnos a lo largo del país.

#### **4.6 Servicios que ofrece el Centro Diurno**

La atención del Centro Diurno La Casa de los Abuelos se da de lunes a viernes en horarios de 8:00 a. m. a 3:00 p. m. Los programas que se manejan de acuerdo con la atención de las personas adultas mayores se planean por día, es decir, las actividades por hora al día.

Dichos programas son elaborados administrativamente, surgen a partir de un sondeo, realizado con el fin de conocer las necesidades de las PAM, esto por medio de los servicios profesionales que trabajan en la institución, información que se integra en los expedientes de la PAM (Peinado, 2020).

Entre los servicios que ofrece el Centro están:

- Terapia Física
- Psicología
- Actividades recreativas
- Terapia ocupacional
- Medicina general
- Servicio de alimentación

## **4.7 Actores sociales que contribuyen al accionar del Centro Diurno**

Los actores sociales son relevantes en cuanto al alcance de las metas y objetivos de una organización, ya que debido a su apoyo en el accionar de la institución facilitan procesos que contribuyen al funcionamiento de esta. De acuerdo con los resultados de la investigación, se menciona cada actor social con su principal aporte:

La comunidad de San Jorge de San Francisco de Heredia ha estado presente brindando su apoyo al centro Diurno, esto de diversas maneras que se mencionan a continuación.

En ciertas ocasiones el Centro Diurno ha realizado actividades como bingos, cimarronas, ventas de alimentos, ferias, actividades en las cuales la iglesia ha sido partícipe. Hay personas voluntarias de la comunidad que ofrecen su tiempo para realizar actividades con las personas adultas mayores, en horarios en que estén desocupadas, por ejemplo: se realizan rezos, misas por parte de los sacerdotes, se da el acompañamiento a esta población, y en algunos casos, estudiantes de teatro realizan obras de teatro (Peinado, comunicación personal, 24 de febrero de 2020).

Por parte de la comunidad se recibió apoyo de estudiantes colegiales de la zona que realizan actividades con las PA, como parte de encuentros intergeneracionales.

### **4.7.1 Familiares de las personas adultas mayores integradas en el Centro Diurno**

Por parte de los familiares de las personas que asisten al Centro Diurno se brindan gestos de solidaridad y apoyo a esta población, por ejemplo, en fechas especiales como cumpleaños, se le brinda un obsequio a la persona para que pueda compartirlo con los demás adultos. Además, los familiares de estas personas hacen donaciones y regalos, aunque no la totalidad de los familiares realiza estas acciones (Peinado, comunicación personal, 24 de febrero de 2020).

#### **4.7.2 Universidad Hispanoamericana**

Brinda su apoyo por medio de la realización de prácticas profesionales de estudiantes de Nutrición. Gracias a estos estudiantes se les da charlas a las personas adultas mayores sobre el correcto lavado de manos, así como temas nutricionales (Peinado, comunicación personal, 24 de febrero de 2020).

#### **4.7.3 Municipalidad de Heredia**

Por medio de la Asociación de Desarrollo Integral ha sido un apoyo muy importante, ya que ha brindado ayuda a la institución, como el embellecimiento de esta, por medio del cambio de pintura de la infraestructura. Por otra parte, la Asociación de Desarrollo Integral contribuyó con cortinas nuevas para el Centro Diurno (Peinado, comunicación personal, 24 de febrero de 2020).

#### **4.7.4 Comité Cantonal de Deportes de Heredia**

Brinda apoyo voluntario por parte de una profesional, quien contribuye mediante la realización de actividades físicas con las personas adultas mayores, de manera que integre las capacidades de cada una.

#### **4.7.5 CONAPAM**

Existen dos leyes muy relevantes por medio de las cuales se ven beneficiada las PAM que asisten al Centro Diurno:

- La Ley n.º 7972 de cigarrillos, por medio de la cual, de los impuestos pagados por las personas consumidoras de ese producto, un porcentaje se dirige a las asociaciones de ancianos, el cual se segrega por cada PAM. Los recursos brindados por medio de dicha ley se invierten en la compra de alimentos, artículos de aseo e higiene personal, equipo ortopédico, medicamentos que no proporcione la Caja Costarricense de Seguro Social, mobiliario y equipo requeridos por este grupo etario, entre otros (González, Pérez y Barrantes, 2008).
- Por Ley n.º 5662, el objeto de este convenio es la transferencia de recursos recaudados en virtud de la Ley n.º 5662 (FODESAF), para la operación y el mantenimiento con miras a mejorar la calidad de los

hogares y albergues que atienden a las personas adultas mayores (Peinado, comunicación personal, 24 de febrero de 2020).

Por medio de esta ley, se exige que los hogares y albergues para personas adultas mayores lleven un expediente administrativo y uno clínico actualizado de las personas beneficiarias de sus programas. La desviación del beneficio otorgado hacia fines diversos del asignado ocasiona la suspensión. (González, Pérez y Barrantes, 2008)

Por otra parte, el **CONAPAM** y la **JPS** han sido actores que han contribuido económicamente con el Centro Diurno. Sin embargo, cabe destacar, que el CONAPAM brinda ayuda económica a un grupo limitado de 18 PAM, lo que se considera una debilidad, ya que no es posible integrar a más de las 33 personas, debido al limitado presupuesto con el que cuenta la institución.

En la actualidad, el Centro Diurno, cuenta con una lista de espera de un total de 14 personas, las cuales desean integrarse como beneficiarias directas de dicha institución, pero deben esperar a que lamentablemente haya nuevos espacios, por fallecimiento o retiro de otras personas (Peinado, 2020).

Al ser el CONAPAM el actor social más relevante, de acuerdo con dicho Centro Diurno, la institución, debe presentar liquidaciones trimestrales, semestrales y anuales de las inversiones que se realizan respecto a las personas adultas mayores. La asociación de ancianos elabora el presupuesto a principios de año, el cual es enviado al CONAPAM y es este ente el que aprueba el monto económico que ha sido planificado por la asociación del Centro Diurno.

Es importante mencionar, que durante los años 2014-2015, el Centro Diurno La Casa de los Abuelos, evidenció fuertes y evidentes retos, de acuerdo con el manejo del presupuesto existente en relación con la administración de la entidad. Por lo tanto, se resalta el importante apoyo de los actores sociales, ya que debido a su aporte se logró continuar con el accionar de la organización, además de que la estructura administrativa se configuró, por medio de una nueva profesional que orienta la organización en el ámbito administrativo.

## **4.8 Componente administrativo de la organización**

### **4.8.1 Toma de decisiones**

El Centro, como bien se sabe, cuenta con una junta directiva, conformada por personas de la comunidad y con el fin de garantizar un buen funcionamiento del centro, así como procesos transparentes para todo su accionar.

En cuanto a la toma de decisiones, se mencionan dos principales actores que validan cualquier acción, el primero es la junta, quien aprueba las actividades por realizarse en la institución. Por otra parte, se menciona a la Administradora, quien es la principal fuente de comunicación con la junta administrativa.

De acuerdo con los aspectos analizados de la institución, se prevé que la junta administrativa debe incluirse de manera más participativa y activa, no solo como quienes firman en acto de aprobación de los asuntos tratados en el Centro Diurno.

## **4.9 Necesidades sociales, económicas, culturales, tecnológicas y de salud vinculadas a la atención de las PAM**

Desde el punto de vista de las principales necesidades que tiene el centro diurno, se investigó de acuerdo con la percepción de la población trabajadora, sobre las principales necesidades en aspectos, económicos, tecnológicos, culturales. Esto, con el fin de conocer a profundidad las carencias que podrían presentarse para que los profesionales y los encargados del Centro cumplan con sus funciones de manera eficiente.

A continuación, se describen los principales aspectos, originados del análisis:

### **4.9.1 Necesidades tecnológicas**

Como se ha mencionado, se aplicó un instrumento al personal del Centro Diurno, para indagar aspectos en torno a la institución. Los resultados arrojan que las principales necesidades a nivel tecnológico se vinculan con la

deficiencia en computadoras. Se menciona que en el consultorio médico debería contarse con una computadora que facilite procesos en cuanto a controles médicos, expedientes virtuales, archivos y demás registros.

Se menciona que el CONAPAM tiene un programa de expedientes virtuales que en la institución no se han concretado, por lo tanto, manejar tecnológicamente estos datos sería innovador y contribuiría con una mejor gestión de datos importantes a nivel de salud de la PAM.

También, se menciona la necesidad de dar talleres a las PAM sobre uso de aparatos tecnológicos, como lo son celulares y computadoras, ya que se les dificulta su uso.

#### **4.9.2 Necesidades económicas**

En esta parte se evidencia la necesidad de un mayor aporte económico por parte de empresas privadas, ya que el personal del Centro Diurno expresa que las donaciones han disminuido, lo que se ha visto reflejado en la limitada inversión en proyectos que beneficien a las PAM, ya que la institución funciona en gran parte a partir de aportes económicos por parte de actores sociales relevantes, los cuales se han mencionado a lo largo de la investigación.

Se identifica la necesidad de contar con equipo médico más apropiado para la valoración de los adultos mayores, lo que puede acelerar procesos de atención a la PAM.

#### **4.9.3 Necesidades culturales**

Se hace evidente, por parte del personal de la institución, la ausencia de voluntarios que contribuyan al entretenimiento de la PAM, en actividades como son, por ejemplo, las presentaciones musicales, de danza o teatro. Dichas actividades contribuyen a que esta población se mantenga activa y por otra parte, disfrute de actividades artísticas que generen esparcimiento.

Por otra parte, señalan que las horas de proyección social, por parte de estudiantes, instituciones o empresas son de gran aporte, de acuerdo con los espacios de esparcimiento y actividades lúdico-kinestésicas, lo que es limitado

dentro de la institución, en otras palabras, no cuentan con suficiente apoyo en este ámbito.

#### 4.10 Situación actual de las PAM en el Centro Diurno

En el presente apartado se hace una aproximación a la situación de las personas adultas mayores que asisten al Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

Como se ha mencionado a lo largo del presente documento, las personas adultas mayores se diferencian del resto de la población, esto debido a la realidad que experimentan y las características que las describen.

Dichas características incluyen las transformaciones físicas, cambios sociales y económicos arraigados a aspectos culturales e históricos, que definen cómo es o debería ser una persona adulta mayor (Chavarría y Campos, 2013).

A continuación, se describen ciertas características de este grupo etario, la Tabla 6 contiene, aspectos como la edad, sexo y año de ingreso de las PAM con las que se realizó el trabajo de campo de la presente investigación.

**Tabla 6.** Edad y sexo de las PAM que asisten al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020

N°	Sexo	Fecha de ingreso	Edad
13	F	2019	95
5	F	2006	95
4	M	2010	92
1	F	1993	91
2	F	2012	89
3	F	2018	85
8	F	2018	83
11	F	2010	80
14	F	2012	80
9	F	2013	76
10	F	2016	76
12	F	2015	76
7	F	2018	75
6	F	2017	70

**Fuente:** Elaboración propia, con datos del Centro Diurno, 2020.

De acuerdo con la información incluida, cabe mencionar que la población del Centro Diurno abordada es fundamentalmente femenina, contándose con la participación de solamente una persona de sexo masculino.

Las edades de las personas adultas mayores oscilan entre los 70 y los 95 años de edad.

De acuerdo con la fecha de ingreso de las PAM al Centro Diurno (las incluidas en la muestra), se observa que va en un rango de 1993 a 2019, por lo tanto, la persona con más años de asistencia al Centro cuenta con un total de 27 años de acceder a los servicios brindados por dicha institución.

#### **4.10.1 Ingresos económicos del Centro Diurno**

De acuerdo con las PAM que asisten al Centro Diurno y mediante un estudio previo para conocer su situación económica, las personas que califican como beneficiarios de la ayuda del CONAPAM son las que tienen pensión del régimen no contributivo o que no cuentan con ninguna pensión.

En relación con la información anterior, la JPS brinda ayuda global, sin que esto implique que las PAM tengan pensión o no.

Dicha institución toma como prioridad PAM sin pensión o que tengan pensión del régimen no contributivo de la comunidad, es importante mencionar que si la PAM no tiene los requisitos, se procede a realizar un estudio socioeconómico para conocer la realidad que vive, se procede a integrarlo de acuerdo con el espacio disponible.

Hay PAM externas al Centro Diurno que optan por el servicio, además de que no se tiene una amplia capacidad, espacialmente hablando, para incluirlas, es una debilidad que tiene la institución, la cual integra aproximadamente 33 PAM.

Esto significa que tiene una capacidad que se ajusta a los lineamientos del Ministerio de Salud, el comedor tiene espacio para 33 PAM. Aunque el salón principal de la institución puede incluir hasta 60 PAM, sin embargo, por las mismas disposiciones no se pueden aceptar una mayor cantidad de personas de las que se tiene capacidad en el comedor.

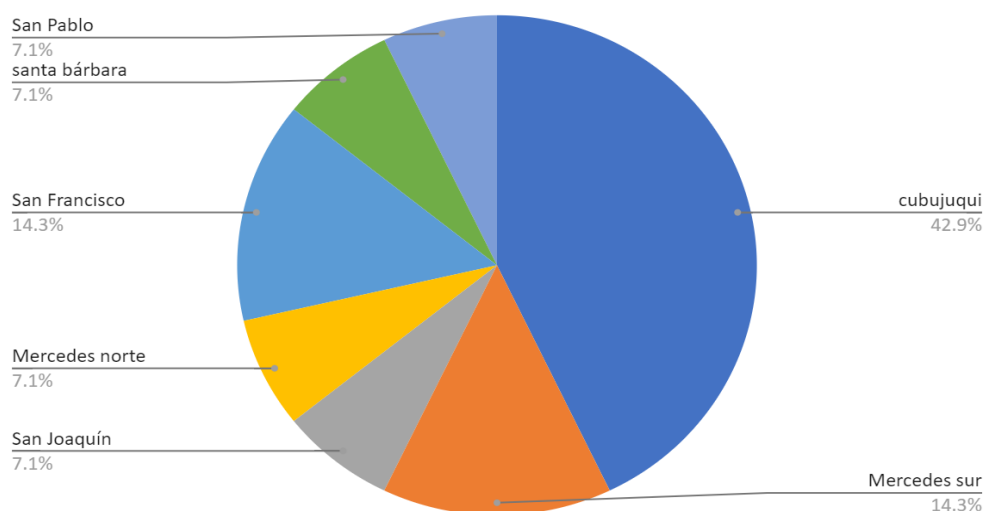


#### 4.10.2 Lugar de residencia

El lugar de residencia de las PAM es un factor importante de considerar, ya que para el Centro Diurno es prioridad dar atención a sus propios adultos mayores, por esto, el 42% de las personas incluidas en la muestra son procedentes de Cubujuquí y alrededores. Sin embargo, también se puede evidenciar que hay adultos que proceden de lugares mucho más lejanos, como lo son San Pablo y Santa Bárbara (ver Ilustración 7).

Teniendo en cuenta que llegar al Centro conlleva un costo, se puede asumir que las personas que proceden de lugares más lejanos son adultos mayores que vienen con alguna referencia positiva al Centro o bien, no existe un lugar más cercano que ese.

**Ilustración 6.** Lugar de residencia de las PAM



Fuente: Elaboración propia con datos recolectados del Centro Diurno, 2020.

#### 4.10.3 Estado civil de las PAM

El estado conyugal de las personas adultas mayores es una variable relevante, debido a que mantener relaciones sociales genera un impacto en la salud mental y psicológica de las personas, por lo tanto, el estado de acompañamiento con otras personas es esencial, ya que las relaciones familiares intervienen en el nivel de bienestar de la población adulta mayor.

Valorar el estado conyugal permite indagar sobre la compañía que tiene esta población etaria, la presencia de una pareja o la ausencia de esta, en esta etapa de la vida, marca el bienestar psicológico y emocional de cada una de estas personas.

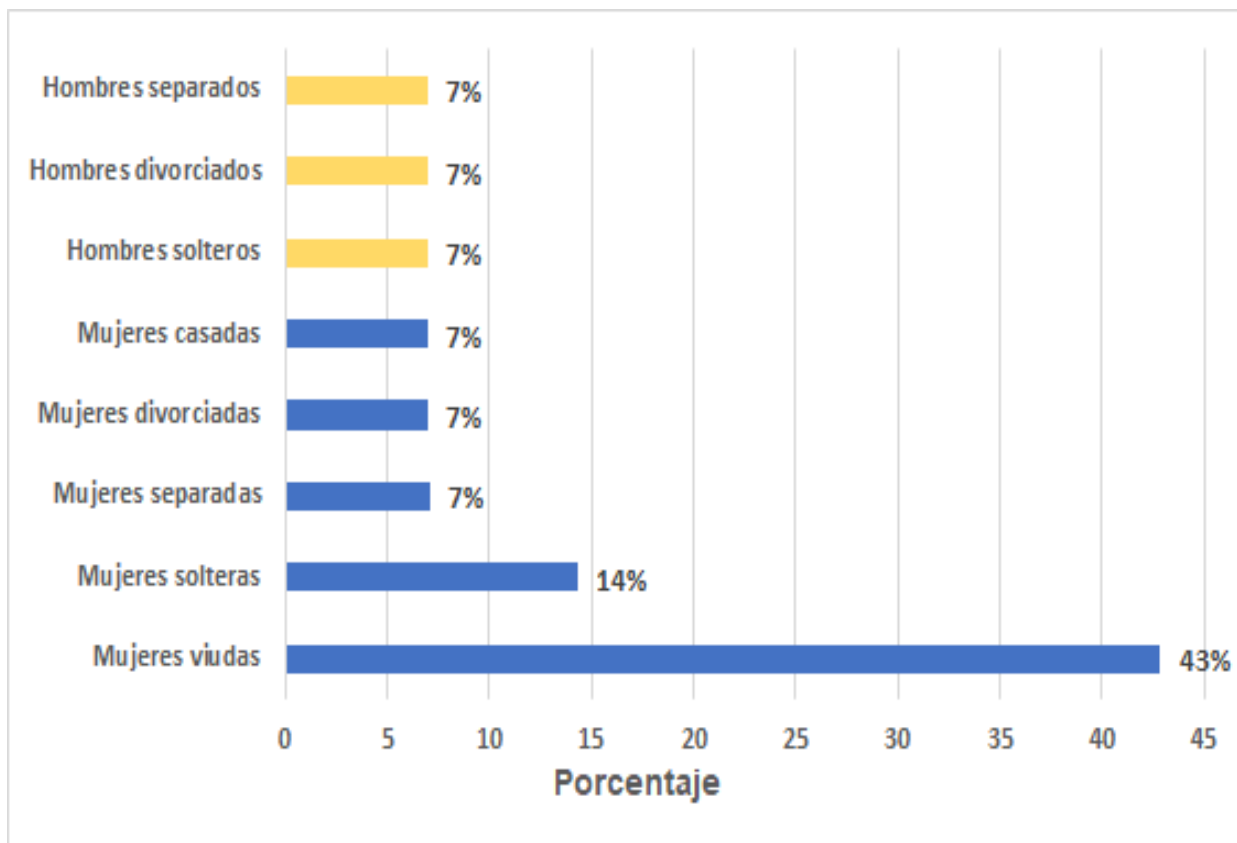
El estado conyugal en adultos mayores a nivel cultural se da bajo el precepto “hasta que la muerte nos separe” proveniente de una tradición religiosa en muchos casos. Los divorcios no son muy comunes en la tercera edad, por lo tanto, es el fallecimiento de una de las dos personas, lo que mayormente causa la separación de la pareja, la viudez en muchos casos se relaciona con la soledad (Pérez, 2008).

La pérdida del cónyuge en esta etapa de la vida conlleva a que la persona adulta mayor carezca de la compañía que más le satisface en términos de comprensión, afecto y comunicación, lo que constituye un factor desencadenante para vivenciar un estado depresivo.

Por lo tanto, se considera relevante abordar, de acuerdo con el Centro Diurno y la población atendida, el estado conyugal de estas personas, conocer su realidad, con quien conviven y, por lo tanto, que el Centro Diurno sea un espacio donde se sientan apoyados y escuchados, esto como fin primordial de los objetivos de la organización de acuerdo con las necesidades de la PAM.

En el siguiente gráfico, se puede observar el estado conyugal de las personas que asisten al Centro Diurno.

**Ilustración 7.** Estado civil de la PAM que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020

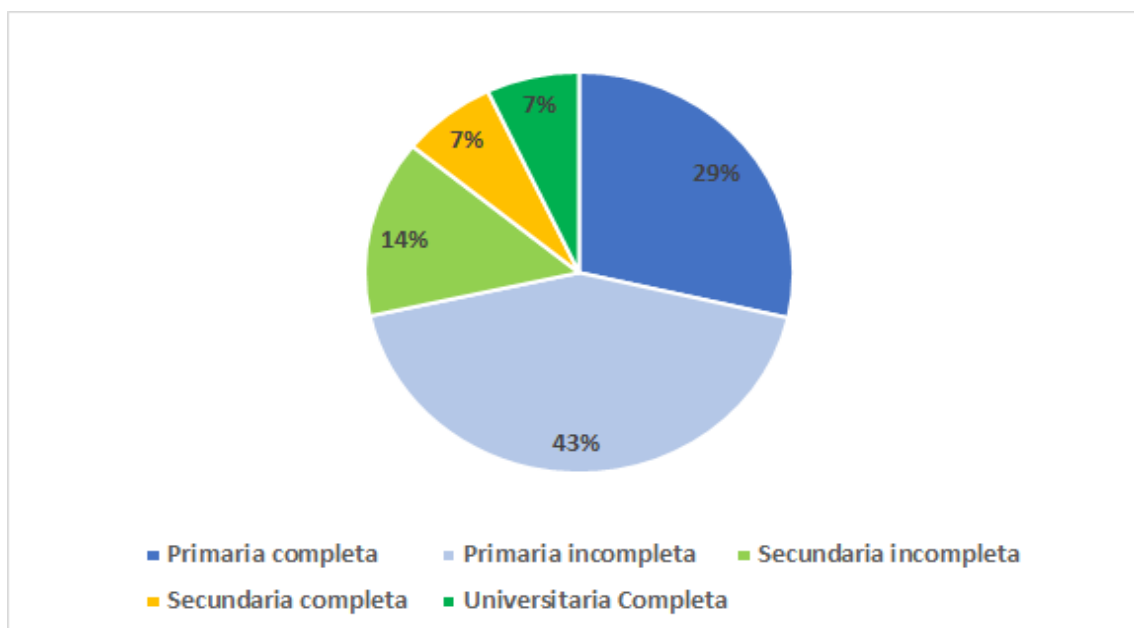


**Fuente.** Elaboración propia con datos recolectados del Centro Diurno, 2020.

De acuerdo con la información, se tiene que la mayoría de PAM que asisten al Centro Diurno son viudas y se acompañan por hijas o hijos. También es relevante el hecho de que solo una persona adulta mayor que asiste al centro diurno vive sola, lo cual debe ser abordado respectivamente por la organización.

#### 4.10.4 Nivel de educación

**Ilustración 8.** Nivel de educación de la PAM que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020



**Fuente:** Elaboración propia con datos del Centro Diurno, 2020.

El nivel de educación de la PAM permite evidenciar que esta población etaria ha tenido una vinculación al mercado laboral desventajosa, esto se ve reflejado en la poca posibilidad de ahorro que han experimentado.

Es importante resaltar “que las personas adultas mayores tuvieron oportunidad de educarse hace muchos años; la gran mayoría estuvo en edades escolares antes de 1950 cuando las posibilidades de asistir a la escuela eran diferentes y mucho más limitadas” (González, Barrantes y Pérez, 2008). La escolaridad es una condición que permite identificar los tipos y las formas de contribución que brindan las personas adultas mayores, así como el género y la condición socioeconómica.

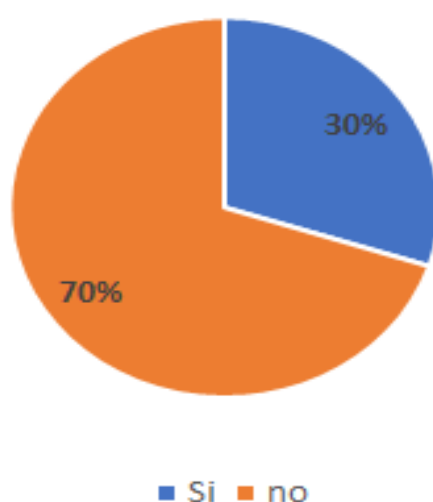
Conocer las condiciones como el género, la escolaridad, la condición socioeconómica y el estado de salud de las PAM influye en cómo se llega a este momento del ciclo de vida. Por lo tanto, si se quiere propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida de dicha población, es necesario conocer su entorno, debilidades y su estado de vulnerabilidad, con el fin de establecer estrategias de mejora que contribuyan con su calidad de vida.

En la Ilustración 9, se observa un total del 43% (6 personas), con primaria incompleta. En cuanto a personas que finalizaron la educación primaria se tiene un total de 4 (29%).

Se tiene que solamente el 7% (una persona), completó la educación secundaria, mientras un 14% (dos personas) no la completó. En el caso de la educación universitaria, el 7% (una persona) cuenta con el estudio completo.

#### 4.10. 5 Dependencia de las PAM hacia otras personas

**Ilustración 9.** PAM autosuficiente que asiste al Centro Diurno 2020



**Fuente:** Elaboración propia con datos del Centro Diurno, 2020.

Como se puede evidenciar en la Ilustración 10, el 70% (diez personas) de la población es autosuficiente, es decir, tiene la capacidad de realizar las actividades diarias sin necesidad de la ayuda de otra persona. Por otra parte, un 30% (cuatro personas) requiere de acompañamiento y ayuda en sus actividades diarias.

Estos datos permiten evidenciar las dificultades o imposibilidad para realizar ciertas tareas cotidianas que tiene esta población, por lo tanto, la atención que requiere en la institución de acuerdo con sus capacidades y estado de autosuficiencia.

#### **4.10.6 Situación económica de las PAM**

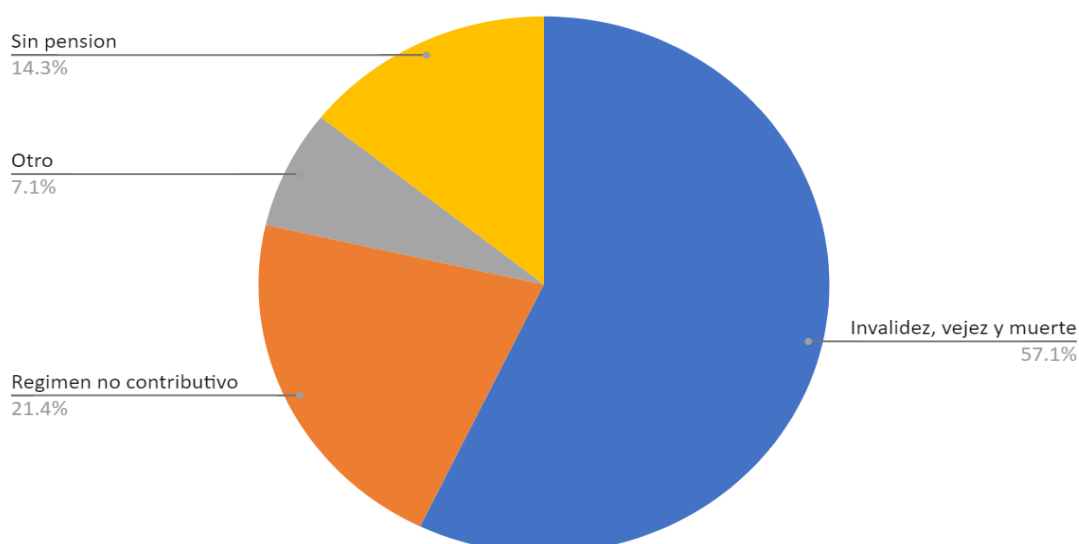
La situación económica de las personas adultas mayores en el país se puede decir que es diversa, sin embargo, predomina el hecho de que la mayoría de las PAM no cuentan con un ingreso fijo o propio, ya que según el Informe del estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica: “el ingreso de las personas adultas mayores proviene de un ingreso no autónomo, por ejemplo, pensiones no contributivas u otro tipo de transferencia (22,5%), pensiones contributivas (41,5%), ingresos laborales (11,2%) y otros ingresos autónomos (2,7%). Un 22,1% no recibe ingreso” (2008, p.11).

Además de esto, el informe menciona que “la mayor diferencia se encuentra entre el ingreso promedio de los hombres que viven en el área urbana de la región Central y los que habitan en otras regiones. En todas, los ingresos del área urbana son mayores y más altos los de los hombres que las mujeres” (2008, p.11).

Con esto, se puede suponer que el porcentaje de mujeres que reciben un ingreso es menor que el de los hombres debido a factores de contexto sociocultural, teniendo como consecuencia una mayor dependencia económica a sus familias y sus parejas, llevándolas a encontrar lugares de esparcimiento y en algunos casos, siendo las familias las que buscan estos espacios para ellas.

Dentro del centro diurno solo el 14% de las PAM no cuentan con pensión, lo cual se traduce a que no cuentan con ningún tipo de ingreso fuera del que puedan obtener por parte de su familia. Además, se presenta un 57% de PAM con pensión del régimen de IVM, aunque con esto no se puede decir que exista una mayor estabilidad económica y menor dependencia de sus familiares, se puede interpretar como una ayuda que les permita tener un poco de holgura dentro de sus propios hogares.

### Ilustración 10. Tipo de pensión con que cuenta la PAM



**Fuente:** Elaboración propia con datos del Centro Diurno, 2020.

#### 4.10.8 Salud

Según el I Informe del estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica,

Cerca de la mitad de las personas adultas mayores en Costa Rica reporta una percepción de la salud regular o mala... Este porcentaje es diferencial por sexo, siendo las mujeres adultas mayores quienes reportan peores condiciones de salud (50%) que los hombres (46%). (2008, p.14).

También, se presentan las seis condiciones más comunes en salud para las PAM, las cuales son: hipertensión, hipercolesterolemia, diabetes mellitus, enfermedad pulmonar, artritis y osteoporosis. Las tres primeras condiciones son consideradas como factores de riesgo de la enfermedad cardiovascular, principal causa de muerte en Costa Rica.

En el caso de las PAM, como se muestra en la Ilustración 12, se presenta en mayor relevancia la hipertensión, tal y como lo menciona el Informe de Vejez, en segundo lugar y con el mismo porcentaje se presentan: diabetes, gastritis e hipotiroidismo.

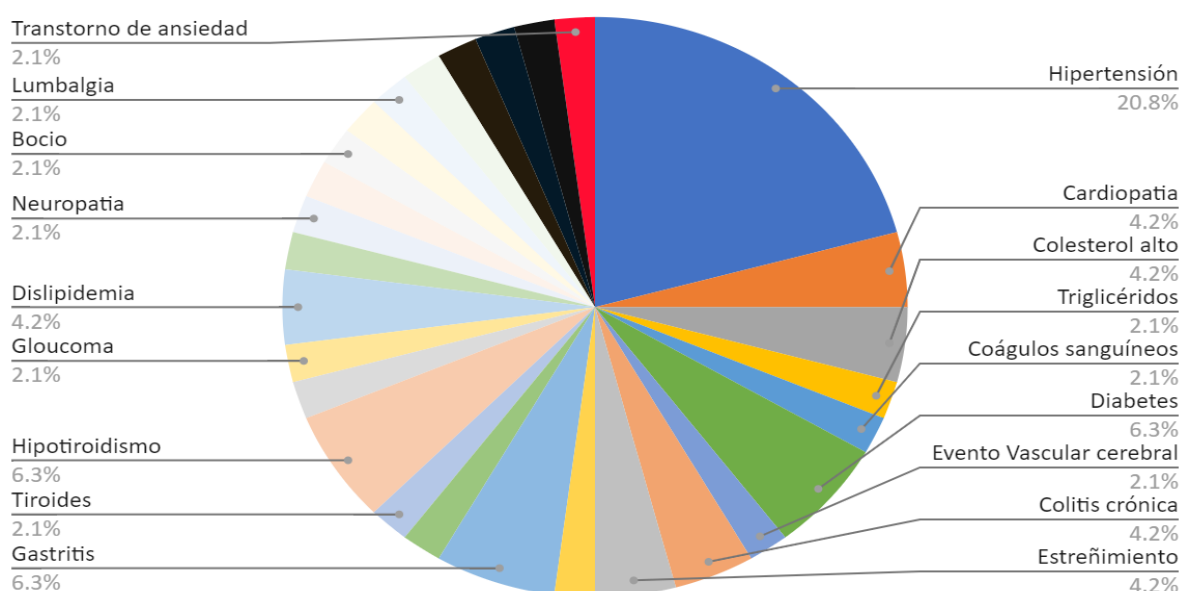
Además de que son las enfermedades predominantes, la mayoría de las personas presentan más de dos padecimientos a la vez, donde se puede

asumir que son enfermedades de riesgo y probablemente en el futuro las personas adultas mayores padezcan de otras enfermedades.

El padecimiento de enfermedades en las PAM puede provocar baja actividad, teniendo en cuenta que ellas mismas se clasifican con mala salud.

Respecto a las discapacidades, solo se presenta una persona con discapacidad cognitiva, normal en su ciclo de vida, la cual en ocasiones tiene problemas para ubicarse en tiempo y espacio.

**Ilustración 11.** Enfermedades que padece la PAM, 2020



**Fuente:** Elaboración propia, con datos del Centro Diurno 2020.

#### 4.10. 9 Violencia hacia los adultos mayores

De acuerdo con el abordaje de las fichas de las personas adultas mayores en el Centro Diurno, se pudo conocer que se presentan dos tipos de violencia, la patrimonial y la violencia psicológica, que se dan en un porcentaje relativamente bajo. Lo anterior a pesar de los altos niveles de violencia que experimentan las personas adultas mayores, según estudios realizados.

Según datos de la UCR (2017), la población adulta mayor se enfrenta al maltrato, irrespeto y menosprecio, siendo estas algunas de las manifestaciones típicas de violencia que experimenta esta población. Existen escenarios en los cuales las personas adultas mayores experimentan violencia, lo que se da



desde la atención en instituciones públicas o privadas, hasta en el uso del transporte público, e inclusive en el hogar donde habitan.

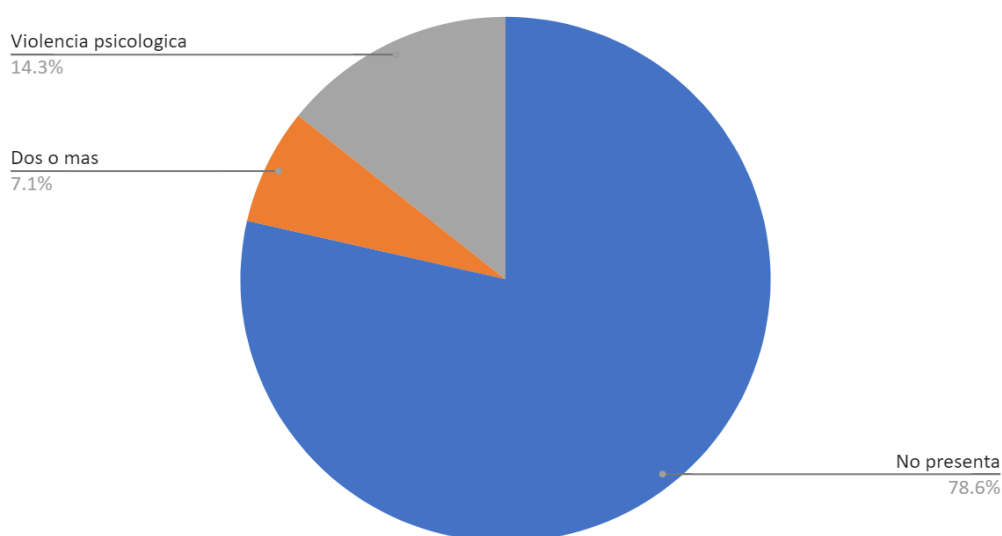
En relación con lo destacado, se menciona que los casos de violencia hacia personas adultas mayores aumentan casi un 20% cada año en Costa Rica.

Por otra parte, según el CONAPAM, la etapa de desarrollo denominada “vejez” trae consigo una serie de transformaciones personales, de las condiciones físicas, de la independencia económica y funcional; la modificación de roles, dentro de la familia, la participación en el mercado laboral, el uso del tiempo libre, la autopercepción y la percepción que los demás tienen sobre ellos y ellas, entre otros (Villa y Rivadeneira, 1999).

También se menciona que estas transformaciones pueden repercutir en la vida de las PAM como maltratos, los más comunes son “físico, psicológico, negligencia, patrimonial o negligencia” (Villa y Rivadeneira, 1999, p.56).

En el artículo se hace una aclaración importante, el maltrato a personas adultas mayores se enmarca en una categoría mayor denominada “violencia doméstica o familiar”, esto debido a que es una población en riesgo y por lo general dependientes de familiares, que causan la mayoría de las agresiones.

### **Ilustración 12.** Recuento de violencia en la PAM, 2020



**Fuente:** Elaboración propia con datos del Centro Diurno 2020.

En conclusión, actualmente existe un mayor porcentaje de adultos mayores que no presenta ningún tipo de violencia en sus hogares, lo que puede significar un mayor apoyo de parte de los familiares a las personas que asisten al Centro Diurno.

#### **4.11 Análisis factorial**

A continuación, se presenta el análisis factorial, que tiene como objetivo exponer la correlación existente entre cada variable de origen estratégico del Centro Diurno, lo cual permite identificar aquellos elementos que una organización debe mejorar para lograr procesos idóneos en el ámbito estratégico, en su accionar, lo que orienta a la formulación estratégica a corto y largo plazo.

Este abordaje contribuye a la toma de decisiones respecto a puntos de mejora y a partir de esto, implementar planes necesarios para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Entre los resultados del análisis organizacional se han identificado variables consideradas importantes, que se deben tomar en cuenta a la hora de fortalecer a la institución en cada uno de sus procesos, con el fin de lograr una atención mucho más integral a las personas adultas mayores que asisten al centro.

Por lo tanto, en la siguiente tabla se incluyen las unidades factoriales que requieren ser integradas en el cambio organizacional del Centro Diurno, enfocado en la mejora de la atención integral de las PAM. En total se identificaron 11 unidades, sin embargo, se seleccionan cuatro primordiales, para un mejor funcionamiento de La Casa los Abuelos y a partir de ahí, se trabaja en la propuesta para la organización.

Cabe destacar que las unidades factoriales incluidas surgen de los resultados de la investigación realizada. Lo anterior, se da por medio de la interacción con actores claves del Centro Diurno, como lo es el personal, esto a partir de su percepción como colaboradores de la institución, además de las fichas de abordaje en cuanto a la información de las personas adultas mayores.

**Tabla 7.** Unidades organizacionales

<b>Unidad Organizacional</b>	<b>Problemática</b>	<b>Situación presente</b>	<b>Acciones estratégicas</b>
<b>Capacitación al personal del Centro Diurno en temas de planificación</b>	Falta de capacitación y conocimiento en temas de planificación por parte de las personas encargadas del Centro Diurno.	Las personas encargadas del centro diurno no tienen formación en temas de planificación y administración.	Capacitación y formación a las personas encargadas en temas de planificación y administración.
<b>Trabajo en equipo</b>	Falta de coordinación entre la administración y las diferentes unidades de trabajo en el Centro Diurno.  Ideas de trabajo centralizadas.	Cada profesional se centra en su aporte individual.  Las acciones de cada profesional parten de la Administración, cada profesional podría aportar ideas de crecimiento organizacional.	Desarrollar talleres que promuevan el enlace entre las actividades realizadas por las colaboradoras, lo que genera ideas innovadoras de acuerdo con la salud integral de la PAM. Implementar mesas de trabajo que orienten a una mayor integración y apertura a la escucha activa en cuanto a la implementación de nuevas ideas en pro del bienestar de la PAM.
<b>Comunicación</b>	Canales de comunicación débiles entre las colaboradoras, las PAM y la junta directiva del Centro Diurno.  Comunicación vertical entre la administración, la junta directiva y las colaboradoras.	Desde lo interno de la institución existen canales de comunicación débiles, lo que limita la apertura hacia el crecimiento y desarrollo organizacional.  La junta directiva se excluye en cuanto a la toma de decisiones relevantes en el Centro Diurno.	Crear espacios interactivos donde se reconozca las labores y aportes de cada profesional, promoviendo el reconocimiento del aporte de cada persona.  Otorgar espacios en los cuales el personal pueda expresar sus expectativas y

	Débil comunicación entre las áreas de trabajo.	No se da el trabajo interdisciplinario, lo que puede generar ideas innovadoras de acuerdo con el enfoque de cada área.	<p>sus ideas de mejora en relación con el servicio institucional.</p> <p>Construir un modelo de comunicación, basado en la misión, visión y valores de la institución.</p>
<b>Claridad estratégica</b>	<p>No existe claridad estratégica, debido a la ausencia de un plan estratégico que oriente el accionar de la institución.</p> <p>Desconocimiento de la importancia de objetivos claros en cuanto al funcionamiento de la institución.</p> <p>Ausencia de un marco filosófico claro y establecido que permita la toma de decisiones tanto internas como externas de la organización.</p>	<p>Dentro de la institución se da la ausencia de claridad estratégica, debido a que no se cuenta con el plan estratégico institucional.</p> <p>Se trabaja con funciones estáticas, no se orientan estas acciones de acuerdo con misión y visión, valores y alcance de objetivos a mediano y largo plazo.</p>	<p>Concientizar a todo el personal, incluida la junta directiva, sobre el valor de la organización en sí, así como la importancia de la planificación estratégica dentro de ella.</p> <p>Inducción por parte de una persona profesional en temas de planificación estratégica.</p> <p>Formular un plan estratégico que permita tener claridad de los objetivos a corto plazo, claridad de la misión y la visión, construyendo a partir de la toma de decisiones el futuro de la organización, en pro del bienestar de la PAM.</p> <p>Mesas de trabajo donde se orienten las acciones del Centro Diurno a</p>

			partir de un plan estratégico que integre ideas innovadoras de acuerdo con el accionar de la institución.
<b>Estilo de liderazgo</b>	<p>Modelo de toma de decisiones centralizadas entre la administración.</p> <p>No se integra a todo el personal en las decisiones que se toman.</p>	Actualmente la administración es muy pequeña y solo es 1 persona, lo cual puede generar una centralización de toma de decisiones, sin integrar ni tomar en cuenta al personal de servicios profesionales por no ser personas fijas en la institución	Crear mesas de trabajo con el personal para conocer sus opiniones, puntos de vista e incomodidades, esto con la idea de que todas participen activamente en las decisiones y situaciones que enfrenta el Centro Diurno.
<b>Motivación, pertenencia y compromiso</b>	<p>No hay suficiente conocimiento de la historia del Centro.</p> <p>No hay incentivos para los trabajadores.</p> <p>Limitado crecimiento profesional para los trabajadores.</p>	<p>Desconocimiento por parte del personal, en cuanto a la historia e importancia social de la institución.</p> <p>El Centro no cuenta con un sistema de incentivos para sus colaboradoras, tampoco incentiva el crecimiento personal ni profesional.</p>	<p>Realizar mesas de trabajo en las cuales se fortalezca la cultura organizacional.</p> <p>Realizar actividades de <i>team building</i> para propiciar una mayor cohesión del equipo de trabajo, así como la razón de ser del Centro Diurno.</p>

			<p>Manual sobre reconocimientos y recompensas a los y las trabajadoras del centro.</p> <p>Crear espacios para retroalimentación entre el personal y PAM.</p>
<p><b>Integración de las PAM a los procesos de planificación</b></p>	<p>Falta de integración de las PAM en los procesos de planificación institucional.</p> <p>No existen espacios para la co-creación de actividades que involucren a los PAM.</p>	<p>No existe un empoderamiento por parte de las PAM a la hora de ser partícipe en los procesos de planificación de actividades en su beneficio.</p> <p>Se limita la participación de las PAM en cualquier proceso dentro del Centro Diurno.</p>	<p>Mesas de trabajo que involucren a las personas adultas mayores en los procesos de planificación, con el fin de integrar las necesidades y preferencias de la población beneficiaria.</p> <p>Espacios para que los adultos mayores lideren procesos para incentivar su participación y el empoderamiento en sus propios espacios.</p>
<p><b>Articulación con instituciones y organizaciones de base</b></p>	<p>Falta de enlace y coordinación con otras instituciones y empresas privadas para el desarrollo de actividades en el Centro Diurno.</p> <p>Desconocimiento sobre instituciones que brinden horas <i>ad honorem</i>.</p>	<p>Al manejarse acciones estáticas a través del tiempo, no se buscan nuevos vínculos con otras instituciones de las cuales se puede recibir apoyo.</p> <p>Ausencia de un mapeo de actores que puedan brindar ayuda en diversos ámbitos: capacitaciones, talleres culturales, entre otros.</p>	<p>Crear espacios en los cuales se discuta la importancia de ser una institución abierta al cambio y la proactividad en la búsqueda de nuevas redes de apoyo.</p> <p>Crear equipos de trabajo en los cuales se elabore un mapeo de los principales actores sociales</p>

			que puedan contribuir con el accionar del Centro Diurno. Establecer alianzas estratégicas que puedan contribuir económicamente al Centro Diurno.
--	--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 7 se incluyen las variables más relevantes identificadas en cuanto a las debilidades o áreas que se deben fortalecer en la institución, esto de acuerdo con el contexto en el que se identifica cada variable, así como la acción estratégica propuesta para contribuir a mejoras en cuanto a las problemáticas identificadas.

Sin embargo, se eligieron tres variables, sobre las cuales se orienta la propuesta de desarrollo organizacional para la institución. Las variables integradas en la propuesta son las siguientes:

1. Capacitación del personal del Centro Diurno sobre la importancia de los procesos de planificación en la organización.
2. Elaboración el plan estratégico institucional.
3. Promover la articulación de la institución con actores sociales relevantes.

# **CAPÍTULO V**

**Propuesta de acciones estratégicas  
para mejorar los procesos de  
planificación en el Centro Diurno La  
Casa de los Abuelos en pro de la  
calidad de vida de las personas adultas  
mayores**



## **5.1 Presentación**

Con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas adultas mayores a partir de su atención integral, se elaboró la presente propuesta. Por lo tanto, el apartado se orienta hacia el cambio para el desarrollo organizacional del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, que permita a la institución adaptarse fácilmente a los cambios internos y externos que surgen y así lograr un mejor desempeño en la atención de las PAM, a partir de acciones estratégicas de mejora.

Como se ha mencionado a lo largo del estudio, dicha propuesta ha sido generada de acuerdo con los resultados de la investigación, por lo tanto, está orientada a ser realizada por la institución a partir de las acciones estratégicas que se sugieren, sin embargo, a pesar de que la Casa de Los Abuelos es quien debe iniciar el proceso, se recomienda el trabajo con personas planificadoras que puedan dar soporte y guía a cada uno de los momentos indicados.

Por último, la propuesta es considerada de suma importancia, ha sido planificada a partir de resultados obtenidos en la investigación, por lo tanto, cada acción responde a una necesidad evidenciada y considerada relevante.

## **5.2 Introducción**

A continuación, se presenta el apartado que tiene como objetivo proponer acciones estratégicas para mejorar la planificación del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, con el fin de contribuir a una mejora en la atención de las PAM y una disposición pertinente de todos sus recursos.

Se inicia con el planteamiento de los objetivos, bajo los cuales se pretende que la organización tome decisiones importantes que ayuden a lograr mejoras a nivel institucional. Por otra parte, se incluye la metodología, la cual detalla las actividades identificadas como idóneas para cada proceso según las debilidades evidenciadas.

Uno de los momentos más importantes del apartado es la matriz del plan de acción, que detalla la mejor manera de ejecutar la estrategia elaborada, esto por medio de la evidencia de puntos importantes, como los actores indicados

para dar seguimiento, quienes son las personas que deben enterarse del proceso y tomar acciones en él.

La matriz del plan de acción nace a partir de los resultados obtenidos y el análisis factorial, se identifican cuatro unidades organizacionales importantes de trabajar, las cuales marcarán la ruta con el fin de cumplir los objetivos planteados para la organización.

Finalmente, se desarrolla un cuadro para seguimiento y cumplimiento de tareas, con el objetivo de dar a la organización un instrumento de apoyo a la hora de controlar las actividades planteadas para mejora.

### **5.3 Objetivo general**

Proponer acciones estratégicas para mejorar los procesos de planificación enfocados en la atención integral de las personas adultas mayores en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

### **5.4 Objetivos específicos**

- Fomentar una mayor concientización en el personal del Centro Diurno sobre la importancia de los procesos de planificación en la organización.
- Elaborar el plan estratégico de la institución de manera participativa, integrando la perspectiva de la población adulta mayor como pilar de la organización.
- Promover la articulación de la institución con actores sociales que puedan contribuir al crecimiento y accionar del Centro Diurno.

### **5.5 Aspectos metodológicos**

La presente propuesta integra acciones estratégicas que promueven el cambio para el desarrollo organizacional, en pro de la calidad de vida de la población adulta mayor que asiste al Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

Por lo tanto, en el presente apartado se integran acciones de mejora paulatina, por medio de las cuales se puedan desarrollar procesos direccionados y viables, hacia un desempeño acorde a las necesidades de su población meta. Cabe mencionar que las acciones estratégicas propuestas

tienen como fin ser ejecutadas por diversos actores que se expondrán más adelante, más no por las sustentantes del presente trabajo final de graduación.

Por lo tanto, el proceso metodológico, se guiará por medio de las siguientes acciones:

- Presentación de los resultados del análisis factorial del Centro Diurno La Casa de los Abuelos.
- Espacios de sensibilización en los cuales se dialogue sobre la importancia de los procesos de planificación en la institución, y los beneficios que esto traerá para las pautas de cambio organizacional, tomando en cuenta la línea con la cual se ha trabajado en los últimos años.
- Presentar el plan de mejora para el desarrollo organizacional del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2021.
- Elaborar la estrategia de comunicación del plan de mejora del cambio para el desarrollo organizacional, en pro de la atención integral de la población adulta mayor.
- Sesión de trabajo con la junta directiva para la presentación del modelo de gestión y el seguimiento de la estrategia para el desarrollo organizacional.

La metodología propuesta permite administrar y orientar los procesos y recursos de esta organización, de forma tal que se alcancen los objetivos y metas esperados desde el surgimiento de la institución.

Se abordan acciones que conducen a la gestión del cambio para el desarrollo organizacional, promoviendo y fortaleciendo los procesos institucionales, para que se manejen de forma óptima.

Las acciones propuestas serán ejecutadas con su respectivo seguimiento, el cual pone en evidencia el avance de las actividades y la calidad de estas de acuerdo con el fin que se pretende alcanzar.

## **5.6 Modelo de gestión**

A la hora de establecer un plan de acción para cualquier institución u organización, siempre se deben determinar las personas involucradas en el proceso y su papel como tal.

En este caso, el mayor actor es la administración, ya que este es el órgano que debe definir el plan estratégico para la organización y el encargado de llevarlo a cabo en conjunto con el personal del Centro Diurno. Por otro lado, es importante que exista un ente auditor que pueda velar desde otra perspectiva por el cumplimiento y los resultados de los planes y proyectos que se implementen.

La Asamblea de adultos mayores deberá establecer un pequeño grupo designado para llevar la evaluación de estos procesos y ser el canal de comunicación entre la Asamblea y la administración, con esto se espera un mayor control y participación de la población adulta mayor beneficiaria de La Casa de los Abuelos.

## **5.7 Matriz de plan de acción**

A continuación, se presenta la matriz para el plan de acción, la idea es poder identificar y establecer las diferentes metas, actividades, responsables, tiempos y posibles indicadores para cada uno de los objetivos planteados y así tener una guía clara sobre los próximos pasos dentro de la organización.

**Tabla 8.** Matriz de plan de acción

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
Fomentar una mayor concientización en el personal del Centro Diurno sobre la importancia de los procesos de planificación en la entidad.	Plan de talleres sobre la importancia de los procesos de planificación dentro del Centro Diurno.	Ejecutar 2 talleres que permitan fomentar el interés sobre los procesos de planificación en la entidad. Brindar capacitaciones enfocadas en los resultados de implementar acciones de planificación en el accionar del Centro Diurno.	Alianzas con profesionales en Planificación. (estudiantes practicantes)	Abril 2022	Cantidad de talleres realizados, evaluación antes y después de la capacitación sobre el tema abordado.
Elaborar el plan estratégico de la institución de manera participativa, integrando la perspectiva de la población adulta mayor como pilar de la organización.	Plan estratégico para direccionar el accionar del Centro Diurno.	Inducción por parte de una persona profesional en temas de planificación estratégica.	Personal de la institución, en coordinación con profesionales en Planificación Económica y Social.	Junio 2022	Cantidad de talleres realizados. Cantidad de reuniones realizadas.
		Reuniones entre actores relevantes, que permita la formulación del plan estratégico de la organización.			
		Mesas de trabajo donde se orienten las acciones del Centro a partir de un plan estratégico que integre ideas innovadoras de acuerdo con el accionar institucional.			

Promover la articulación de la institución con actores sociales que puedan contribuir al crecimiento y accionar del Centro Diurno.	Estrategia para la articulación entre la institución y actores sociales que contribuyan de manera positiva al Centro Diurno	Mapeo de actores sociales que puedan contribuir al accionar del Centro Diurno de forma positiva.	Personal del Centro Diurno, en coordinación con profesionales de Planificación.	Agosto 2022	Cantidad de talleres, reuniones e interacciones con el personal de la organización.
		Mesas de trabajo para definir la forma en que cada actor puede contribuir al Centro, así como beneficios para los actores que pueden tener por ser parte de la red de La Casa de los Abuelos-			
		Talleres para crear estrategias por cada actor mapeado para la articulación con el Centro Diurno.			

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

## **5.8 Seguimiento del proceso**

Esta acción es una de las etapas esenciales en todo proceso de planificación, ya que a partir de ella se puede evidenciar el nivel de avance en cuanto a los resultados esperados, así como identificar las debilidades y fortalezas que se van presentando durante la ejecución de la propuesta.

En el presente caso, al no haber en el Centro Diurno una persona profesional en Planificación, lo recomendable es que exista acompañamiento de personas profesionales en esta área, que puedan brindar apoyo. Existen prácticas profesionales de universidades públicas y privadas que pueden ser de mucha ayuda en estas acciones a tomar por parte de la institución.

El seguimiento se realizará de manera trimestral, mediante sesiones de trabajo por parte de una comisión nombrada por la Asamblea de La Casa de los Abuelos.

Los resultados obtenidos del proceso de seguimiento serán presentados a la junta directiva de manera que se incluyan los objetivos, actividades y medios que no han podido ejecutarse dentro de la propuesta de mejora.

Se recomienda que los resultados que se vayan obteniendo se plasmen en un instrumento de evaluación, serán integrados por parte de la persona que dé el acompañamiento al proceso.

Como instrumentos de evaluación se propone una matriz de seguimiento mensual en cuanto a la ejecución de la propuesta. En ella se visualizan las acciones estratégicas por implementar, las actividades sugeridas, se integra la perspectiva en cuanto a la calidad de la ejecución de dichas actividades.

Se integran, además, las configuraciones que se consideran necesarias en el proceso, se detallan las limitantes, los recursos necesarios, así como las sugerencias que se evidencian durante el proceso de ejecución de la propuesta, y por último se integran las sugerencias de mejoras en el proceso en caso de que existan.

**Tabla 9.** Matriz para seguimiento mensual de la estrategia propuesta

<b>Acción estratégica</b>	<b>Actividades</b>	<b>Calidad de la ejecución</b>	<b>Configuraciones en el proceso</b>	<b>Limitantes del proceso</b>	<b>Recursos utilizados</b>	<b>Resultados alcanzados</b>	<b>Sugerencias de mejora de las acciones</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

La participación del personal de la institución en conjunto con la junta directiva es vital para el logro de los resultados esperados, por lo tanto, debe tenerse el tema claro, así como la importancia de la ejecución de la estrategia para el accionar de la institución.



# **Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones identificadas a partir del análisis de los procesos de planificación en torno a la calidad de vida de las personas adultas mayores del Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

- A partir del proceso de investigación, se comprueba que las principales actividades recreativas que realizan las personas adultas mayores en la institución son: jugar bingo, hacer manualidades, paseos recreativos, terapia física y actividades religiosas. Las actividades anteriores son muy importantes para el bienestar físico y psicológico de la PAM, así como la importancia de convivir con otras personas de su edad, lo que promueve el envejecimiento activo como modelo de desarrollo de las PAM.
- De acuerdo con el proceso de investigación, se consideran importantes, los procesos de inclusión de las PAM en la toma de decisiones del Centro Diurno. Las PAM, como beneficiarios directos de dicha institución tienen el derecho de posicionarse como tomadores de decisiones, por lo tanto, conocer sus expectativas y opiniones en cuanto al servicio que reciben es una herramienta que contribuye a una mejor calidad de esta población etaria.
- Es importante mencionar que el 57% de las PAM incluidas en la muestra se encuentra en estado de viudez, por lo que integrarse en una institución de bienestar social les aporta calidad de vida la aleja de estados depresivos debido a la ausencia de su pareja tan necesaria en esa fase de la vida. Por lo tanto, debe abordarse dicha población de manera que se les dé seguimiento, procurando que se sientan motivadas y atendidas de la mejor manera, en pro de un envejecimiento equilibrado.
- A partir de la investigación realizada, se tiene que un 21% de la PAM que asiste al Centro Diurno ingresó a la secundaria, pero solamente un 7% logró culminarla. Por otra parte, se tiene que un 7% de la población alcanzó el nivel universitario completo. Es importante que se tenga claro que esta población tiene un conocimiento importante, por lo tanto, sus

aportes son valiosos en la generación de ideas para, el mejoramiento en cuanto al funcionamiento de la institución y la ejecución de proyectos.

- Fue posible corroborar que el 71% de la PAM que asiste al Centro Diurno cuenta con pensión, este es un dato que resulta relevante debido a que este ingreso económico les permite abastecer sus necesidades en los ámbitos que lo requieran: alimentación, salud, ocio, entre otros.
- Por medio del proceso de investigación abordado se evidenció que la totalidad de las personas adultas mayores que asisten al Centro Diurno, viven en una vivienda que se encuentra en buen estado. El hecho anterior es relevante, debido a que contar con un espacio donde vivir brinda estabilidad a esta población etaria, así como seguridad debido a su deterioro físico, al tener un espacio idóneo se pueden trasladar y así tener una mejor calidad de vida.
- Se obtuvo como resultado que la hipertensión es la enfermedad más común entre la PAM, esto en un 20,8%, seguida de gastritis e hipotiroidismo en un 6,3% cada una. Resulta relevante el conocimiento de estos datos, debido a que promueven que tanto en sus hogares como en el Centro Diurno se les aborde tomando en cuenta esta información, generando programas y proyectos que permitan la disminución de condiciones de riesgo.

Respecto a la intervención de actores sociales en el accionar del Centro Diurno se concluye que:

- La institución es un centro diurno no municipal, debido a que es su asociación fundadora la que lo maneja. Por lo tanto, esta organización, no se integra en planes estratégicos o en planes de desarrollo humano cantonal, así como en programas o proyectos que ejecuta la municipalidad, entre los que destacan proyectos como la Estrategia intersectorial de participación social de la persona mayor, programa de voluntariado mayor, se continúa con el fortalecimiento de la gestión comunal.

A pesar de que en la actualidad, se han visto pausados algunos programas o proyectos por el tema de la pandemia, se han adecuados algunos a la virtualidad.

- A pesar de que en las universidades se realizan proyectos de extensión, investigación o docencia, el Centro Diurno no cuenta con la idónea identificación de estas oportunidades, así como con enlaces que permitan el apoyo de instituciones como la UNA, UCR, TEC, UNED, UTN y universidades privadas, por lo tanto, no existe una promoción de la institución en sí con el fin de obtener apoyo en diversas áreas.
- Es importante mencionar que en la comunidad hay personas que realizan voluntariado, por lo tanto, al tratarse de trabajo con población adulta mayor, se requiere un proceso formativo que les permita tener un mayor abordaje respecto a esta población, ya sea concientización sobre calidad de vida de las PAM, así como aspectos de acuerdo con sus capacidades físicas y mentales.
- El Centro Diurno tiene capacidad para 60 personas, pero en el comedor solo caben 30 por normas del Ministerio de Salud, además de que el presupuesto, incluyendo el otorgado por actores sociales, permite cubrir solamente esa cantidad de personas.

### **Procesos de planificación en el Centro Diurno**

- Se logró identificar la ausencia de claridad estratégica institucional, lo que tiene como consecuencia el accionar estático a través del tiempo, sin orientación a partir de objetivos, misión y visión, plasmados en un plan estratégico. Por lo tanto, se pudo conocer que no existe una guía clara que oriente o motive a la población trabajadora, así como a la población usuaria sobre la razón de ser, la historia de la institución, así como sus metas a través del tiempo.
- Por otra parte, se deduce que la institución no cuenta con un plan operativo anual, el cual es una herramienta que permite obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de una institución en el período de un año o más. Por lo tanto, se identifica que

no hay orientación sobre hacia dónde se dirige la institución a corto, mediano y largo plazo.

- Se logró concluir que el área de planificación de la Municipalidad de Heredia no interviene en los planes o proyectos orientados hacia la PAM del Centro Diurno. Por parte de la Municipalidad, se ejecuta el **Programa Municipal de Atención a la Persona Adulta Mayor** creado en el año 2016, el cual se enmarca en los servicios sociales que ofrece la Oficina de Igualdad, Equidad y Género. Dicho programa tiene cinco áreas estratégicas: promoción del envejecimiento activo, atención casuística, consolidación de derechos, fortalecimiento de la gestión comunal, formación de habilidades para el cuidado y convivencia con la PAM.
- A partir de los procesos de planificación en el Centro Diurno, se concluye que la totalidad de la población trabajadora de la institución no está familiarizada con procesos como el plan estratégico, a pesar de que el 33% de la población trabajadora tiene más de cinco años de laborar en la institución, el 33% cinco años y 33% menos de un año de laborar en el Centro Diurno.
- La comunicación y el trabajo en equipo fueron variables identificadas por la población trabajadora de la institución como puntos débiles en el accionar del Centro, por lo tanto, se considera necesario abordar ambos temas desde otras líneas de acción que promuevan una mejor organización.
- La integración directa de la junta directiva del Centro en relación con la Administración y áreas profesionales fue visualizada como una debilidad por parte de la población trabajadora de la institución.
- La cultura organizacional es un aspecto relevante que debe ponerse en marcha a través de las estrategias, estructuras y el sistema que maneja la institución. Según la investigación realizada, la población trabajadora desconoce la historia de fundación de la entidad y no se siente identificada con ella.
- Se evidenció la falta de actualización y elaboración de documentos que contengan datos relevantes de la institución, ya que se trabajó con

información de los expedientes de las PAM, y se encontraron datos incompletos, los cuales son de importancia ya que es información de cada persona usuaria, por lo tanto, debe manejarse al día.

- A partir de la investigación realizada, se concluye que debe tomarse en cuenta las patologías de cada adulto mayor, con fin de crear programas y actividades adecuados a ellas, no se integra en su totalidad la opinión de esta población etaria en cuanto a las actividades realizadas.
- Por otra parte, el 33% de la población trabajadora entrevistada, mencionó que les preguntan a los adultos mayores acerca de temas médicos y dudas en temas de salud, con el fin de abordarlos en los talleres y charlas.
- A partir de la interacción con la población trabajadora, se logró establecer que existen diferencias en el accionar del personal, ya que no se trabaja a partir del mismo conocimiento o la misma orientación en cuanto a objetivos alcanzados, por ejemplo: un 67% de las personas expresan que la comunicación entre el personal del Centro Diurno es buena y un 33% manifiesta que es excelente, por lo tanto no manejan una perspectiva similar de acuerdo con aspectos relevantes como la comunicación o existe contradicción en la perspectiva del personal.
- Como aspecto relevante es que, a partir de la indagación de acuerdo con el tema de estudio, no existen herramientas que permitan medir el cumplimiento de metas, así como el desempeño de cada profesional, lo que puede ser perjudicial ya que puede llevar a la desmotivación del personal. Medir y reconocer el desempeño y los alcances y logros de cada persona trabajadora puede ser un plus en cuanto a sus labores realizadas y dedicación en pro de la calidad de vida de la PAM.
- El Centro Diurno integra un total de 30 personas, lo que es solo un pequeño avance en torno a la promoción de la calidad de vida de las PAM, si se toma en cuenta que en el distrito de San Francisco de Heredia, según el censo 2011 del INEC, la población adulta mayor es de un total de 4993, siendo este el distrito de la provincia de Heredia con mayor cantidad de PAM. Se deduce que un distrito con una elevada cantidad de PAM requiere nuevas medidas con las cuales se integre a

esta población en proyectos sociales o programas que se acoplen a un envejecimiento activo.

### **Razón de ser de la estrategia de mejora propuesta**

- A partir de la investigación realizada, se concluye que la institución tiene como principal fin promover la calidad de vida de las PAM a las cuales integra. Por lo tanto, desde la Planificación Económica y Social se abordaron aspectos en cuanto a los procesos por medio de los cuales se acciona para lograr dicho fin.
- La propuesta de mejora es importante para la institución, ya que promueve que se dé el cambio organizacional para el desarrollo, así como la integración de elementos necesarios para el buen funcionamiento de una organización con una importancia a nivel social tan relevante, lo que también le permitirá insertarse en otros escenarios a nivel social de acuerdo con la proyección de metas y la promoción de la calidad de vida de las PAM.
- Es necesario poner en acción medidas urgentes, que permitan redireccionar el ambiente laboral en la institución, esto de acuerdo con los resultados obtenidos a nivel del manejo estratégico del Centro Diurno. Además, es importante que se trabaje en la misma línea de objetivos y claridad de metas por alcanzar, por lo tanto, en este documento se integran pautas que se consideran necesarias, las cuales, en caso de ser aplicadas por la institución, van a generar mejores resultados.
- La actualización e innovación de procesos administrativos son aspectos relevantes para alcanzar la duración de un servicio social de calidad a través del tiempo, permitiendo avances importantes a nivel estratégico que pueda combatir el accionar estático que se ha mantenido en los procesos y métodos para trabajar como institución de bien social, al no contar con planes de desarrollo organizacional.

## 6.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones identificadas durante el análisis de los procesos de planificación al Centro Diurno La Casa de los Abuelos.

### Centro Diurno-Administración

- Establecer un plan estratégico de formulación participativa, para el Centro Diurno, con el fin de tener metas claras a largo y mediano plazo.
- Es necesario definir el valor social de la organización, con el fin de que la comunidad y la misma organización tengan presente el impacto que podría generar el Centro Diurno con un nuevo direccionamiento.
- Contar con apoyo durante el proceso de elaboración del plan estratégico por parte de una persona profesional que pueda dar una guía a la organización.
- Involucrar a las personas adultas mayores beneficiarias en el proceso de planificación, con el fin de tener planes, programas y proyectos que sean de interés para la población y respondan a sus necesidades.
- Crear mesas de trabajo para el involucramiento del personal y de las personas adultas mayores.
- Contar con capacitaciones constantes al personal que trabaja en el Centro Diurno con el fin de darles un desarrollo integral a las y los trabajadores.
- Crear un sistema de reconocimientos y recompensas para el personal, con el fin de incentivarlos en su trabajo, así como reconocer el esfuerzo que realizan día con día en el Centro Diurno.
- Tener espacios para crear trabajo en equipo por parte de todo el personal del Centro Diurno, para mejorar la comunicación y dar un sentido de pertenencia a las y los trabajadores mediante un ambiente laboral estable.



- Contar con un sistema claro para voluntarios y TCU, definir cada uno de los programas, objetivos, tiempos mínimos y perfil de las personas que ingresan al Centro Diurno.
- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones cercanas que cuenten con responsabilidad social empresarial y que puedan brindar algún servicio al Centro Diurno.
- Buscar mayores actores económicos para garantizar un buen funcionamiento del Centro Diurno, así como una mejor y mayor atención a los adultos mayores de la comunidad y lugares aledaños.

## **CONAPAM**

- Crear lineamientos específicos para procesos de planificación con personas adultas mayores.
- Brindar constantes capacitaciones sobre el trabajo con personas adultas mayores, para una mejor atención a la población beneficiaria.
- Definir perfiles que contemplen habilidades blandas y duras dirigidas a la atención de personas adultas mayores, para quienes ocupen puestos de liderazgo dentro de los centros diurnos.
- Establecer procesos de fiscalización más rigurosos para los centros diurnos, con el fin de asegurarse de que cumplan con requerimientos mínimos y de forma correcta, para su buen funcionamiento y direccionamiento.

## **Profesionales en Planificación**

- Realizar investigaciones complementarias que sigan los procesos de planificación en centros diurnos o de otro tipo que estén vinculados a la atención de personas adultas mayores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J., Trujillo, M., & López, M. (2012). *Los Adultos Mayores vistos por sí mismos: Percepciones de su persona y calidad de vida*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000023.pdf>
- Achilles de Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizacional.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2if\\_Rt53pAhVJVk0KHViFDUcQ6AEIjAA#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional.&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizacional.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi2if_Rt53pAhVJVk0KHViFDUcQ6AEIjAA#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional.&f=false)
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Lumen. Recuperado de: [https://www.academia.edu/15899386/Ezequiel\\_Ander-Egg](https://www.academia.edu/15899386/Ezequiel_Ander-Egg)
- Araya, J., Campos, J., Chinchilla, A., Navarro, T. y Porras, N. (2015). *Política social para la población adulta mayor en Costa Rica: un análisis desde la participación política*. Memoria de seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo Social. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2015-01.pdf>
- Araya, L. y Céspedes, J. (2005) *Vejez, dignidad y productividad, un estudio exploratorio de las condiciones de las y los adultos mayores costarricenses*. Recuperado de: <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/8.%20Vejez%2C%20dignidad%20y%20productividad.pdf>
- Araya, Z. y Rodríguez, C. (2012). *Estudios de prefactibilidad y diseño administrativo para el establecimiento de un Centro Diurno de atención al adulto mayor, en Guararí de Heredia, Costa Rica*. (Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar al Título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo). ICAP.

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- Besdine, R. (2019). *Cambios corporales relacionados con el envejecimiento*. Recuperado de: <https://www.msmanuals.com/es/hogar/salud-de-las-personas-de-edad-avanzada/envejecimiento-del-organismo/cambios-corporales-relacionados-con-el-envejecimiento>
- Bogantes, L., Mejías, C., Murillo, R., Vargas, G. (2013). *Condiciones de vida de las personas adultas mayores en Centros Diurnos de los Cantones de Grecia y Poás, a partir de derechos humanos a partir del enfoque de derechos humanos: Una propuesta desde el Trabajo Social*. Memoria de seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Trabajo Social. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic-sr/tfg-l-sr-2013-0justificación7.pdf>
- Borda, P., Davenigno, V., Freidin, B., Guelman, M. (2017). *Estrategias para análisis de datos cualitativos. Herramientas para la investigación social*. Recuperado de: [http://209.177.156.169/libreria\\_cm/archivos/pdf\\_1605.pdf](http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_1605.pdf)
- Carvajal, L. (2019). *El objeto de investigación. Definición del objeto de investigación*. Recuperado de: <https://www.lizardo-carvajal.com/el-objeto-de-investigacion/>
- Castillo, Y. (2016). *Plan estratégico para la atención de la persona adulta mayor*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos106/plan-estrategico-atencion-persona-adulta/plan-estrategico-atencion-persona-adulta.shtml>
- Centeno, Leiva, Rojas y Ruiz (2011). *El Consejo de la Persona Adulta Mayor: un análisis de su primera década de existencia*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2011-01.pdf>
- Chavarría, F. y Campos, R. (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 2011-2018.* (Tesis de Licenciatura en Planificación Económica y Social). Universidad Nacional, sede Heredia.

CNE, CONAPAM, CCSS, IMAS, MINsa. (2020). *Estrategia de comunicación: Propuesta Integral para la protección de personas adultas mayores ante el COVID-19.* Recuperado de: [https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre\\_ministerio/prensa/docs/estrategia\\_comun\\_riesgo\\_personas\\_mayores\\_02042020.pdf](https://www.ministeriodesalud.go.cr/sobre_ministerio/prensa/docs/estrategia_comun_riesgo_personas_mayores_02042020.pdf)

Coaquira, F. (2014). *Análisis Factorial*, [Diapositiva de power point].

CONAPAM. (2008). *¿Quiénes son y dónde están las personas adultas mayores?* Recuperado de: [https://www.conapam.go.cr/mantenimiento/ESPAM/descargas/ESPAM\\_ap2web.pdf](https://www.conapam.go.cr/mantenimiento/ESPAM/descargas/ESPAM_ap2web.pdf)

Escobar, O. (2018). *La creación del valor público para gobiernos modernos. Alcaldes de México.* Recuperado de: [La creación de valor público para gobiernos modernos | alcaldes de México \(alcaldesdemexico.com\)](http://alcaldesdemexico.com)

Fernández, R. (2004). *La psicología de la vejez.* Recuperado de: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA16/Roc%C3%ADo%20Fernandez%20Ballesteros.pdf>

Fernández, X. y Robles, A. (2008). *I Informe del estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica.* Recuperado de <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/costarica-iiinforme01.pdf>

García, A. y Salazar, M. (2014). *Análisis del concepto de envejecimiento.* Recuperado de; [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1134-928X2014000200002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1134-928X2014000200002)

Gobierno de la República (2019). *Aumento de población adulta mayor reta a Municipios a innovar en atención a sus necesidades.* Recuperado de: <http://www.mundoescazu.com/index.php/noticias-escazu-mi->

[canton/2324-aumento-de-poblacion-adulta-mayor-reta-a-municipios-a-innovar-en-atencion-a-sus-necesidades?fbclid=IwAR0BxBGd71igBNIGYaW-A33iV03-X64uBMFJGppW2Nva6eH41XXm4opPqO4](https://www.gub.uecra.gob.ec/canton/2324-aumento-de-poblacion-adulta-mayor-reta-a-municipios-a-innovar-en-atencion-a-sus-necesidades?fbclid=IwAR0BxBGd71igBNIGYaW-A33iV03-X64uBMFJGppW2Nva6eH41XXm4opPqO4)

Gobierno Local de Heredia (2018). *Servicio de atención a la persona adulta mayor*. Recuperado de: <https://www.heredia.go.cr/es/bienestar-social/adulto-mayor/servicio-de-atencion-la-personal-adulta-mayor>

González, G., Barrantes, M. y Pérez Y. (2008). *I Informe de estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica. Envejecimiento poblacional y desarrollo*. 7-10.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Estadísticas demográficas. 2011-2025. Proyecciones nacionales, Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón, distrito y sexo*. Recuperado de: <https://www.inec.cr/documento/estadisticas-demograficas-2011-2025-proyecciones-nacionales-poblacion-total-proyectada-a-1>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Población adulta mayor*. Recuperado de: <https://www.inec.cr/social/poblacion-adulta-mayor>

Ley N°7935, 1999. *Ley Integral para la Persona Adulta Mayor*. Recuperado de: <http://biblioteca.fdi.cr/ley-7935-ley-integral-para-la-persona-adulta-mayor-88/>

López, D. (2017, setiembre). La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría. *El buzón de Pacioli*. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>

- Martínez, P. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Medfamger. (2019). *La atención integral en salud*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/medfamger/la-atencion-integral-en-salud>
- Mi tierra digital (2021). *Aumento de población adulta mayor reta a municipalidades a innovar en atención de sus necesidades*. <http://www.periodicomitierra.com/actualidad/aumento-de-poblacion-adulta-mayor-reta-municipalidades-innovar-en-atencion-de-sus>
- Mideplan. (2011). *Las Estructuras Organizacionales en las Instituciones Públicas Costarricenses. Unidad de Reforma Institucional Área de Modernización del Estado*. Recuperado de: [http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Las%20Estructuras%20Organizacionales%20en%20las%20Instituciones%20P%26%20bablicas%20Costarricenses%20versi%26%2018%20julio%202011\\_.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Las%20Estructuras%20Organizacionales%20en%20las%20Instituciones%20P%26%20bablicas%20Costarricenses%20versi%26%2018%20julio%202011_.pdf)
- Ministerio de Salud. (2018). *Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2018-2020*. Dirección de Planificación Estratégica y evaluación de las acciones en salud. 1ª. ed.— San José, Costa Rica.
- Ministerio de Salud. *Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2018-2020. Los derechos de las personas mayores*. Recuperado de: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politcas-y-planes-en-salud/estrategias/3864-estrategia-nacional-para-un-envejecimiento-saludable-2018-2020/file>
- Morales, M. (2015). *El envejecimiento en Costa Rica: una perspectiva actual y futura*. Recuperado de: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0001-60022015000200004](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022015000200004)

- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol.34 no.1 Bogotá Jan. /Mar. 2005. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008)
- Pérez, V. (2008). *Sexualidad humana: una mirada desde el adulto mayor*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v24n1/mgi10108.pdf>
- Ramírez, B., Garro, N. y Gamboa, G. (2018). *Creación de un centro de convivencia para PAM en la comunidad de Mercedes Sur*. Universidad Nacional, sede Heredia.
- Retamosa, F. (2017). *Perspectivas teóricas sobre el envejecimiento*. Trabajo final de grado. Recuperado de: [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg\\_fabio\\_retamosa\\_0.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_fabio_retamosa_0.pdf)
- Rodríguez y Porras. (2016). *La protección de los derechos de la Persona Adulta Mayor: necesidad de implementar mecanismos de protección especial ante escenarios de violencia*.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación Estratégica: Fundamentos y casos* [Scribd]. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/436221884/Planeacion-estrategica-Fundamentos-y-casos?mode=standard#>
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Soria, Z. (2017). *Envejecimiento y factores asociados a la calidad de vida de los adultos mayores en el Estado de México*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252017000300059](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252017000300059)

Universidad de Costa Rica. (2017). *Casos de violencia a adultos mayores aumenta casi un 20% cada año*. Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/08/25/casos-de-violencia-a-adultos-mayores-aumenta-casi-un-20-cada-ano.html>

Villamil, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf;jsessionid=A7D58FA05D2AEBAD1ABB2F816ED133A8?sequence=1>



# ANEXOS

## Anexo 1. Acciones internacionales y regionales sobre vejez y envejecimiento

Año	Nombre de Lineamiento internacional
1982	Viena, Austria. Primera Asamblea Mundial sobre Envejecimiento, se aprueba el Plan de Acción Internacional sobre Envejecimiento.
1991	Formulación de los principios de las Naciones Unidas a favor de las personas de edad.
1999	Designación por parte de las Naciones Unidas del Año Internacional de las Personas Adultas Mayores bajo el lema de “una sociedad para todas las edades”.
1999	Santiago Chile. Encuentro Latinoamericano y Caribeño sobre las personas de edad.
2002	Madrid, España. Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento, se aprueba la Declaración Política y el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento.
2003	Santiago Chile. Primera Conferencia Regional Intergubernamental para la atención de la población adulta mayor, se emboza una Estrategia Regional de Implementación del Plan para América Latina y el Caribe.
2007	Brasilia, Brasil. Segunda Conferencia Regional Intergubernamental titulada “Hacia una sociedad para todas las edades y de protección social basada en derechos”, derivó de esta conferencia la Declaración de Brasilia.
2012	San José, Costa Rica. Tercera Conferencia Regional Intergubernamental; el tema central “Envejecimiento, solidaridad y protección social: la hora de avanzar hacia la igualdad”, se aprueba la Carta de San José sobre los derechos de las personas adultas mayores de América Latina y el Caribe.
2015	Washington, D.C., Estados Unidos de América. Convención Interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores.
2015	Naciones Unidas (ONU), Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

**Fuente.** Tomado de TFG 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- 2018.

**Anexo 2.** Principales leyes, decretos, políticas y estrategias relacionados con la protección y promoción de los derechos de la población adulta mayor en Costa Rica

Principales Leyes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley No. 7935, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor.</li> <li>• Ley No. 7972, Ley de Creación de Cargas Tributarias sobre Licores, Cervezas y Cigarrillos.</li> <li>• Ley No. 8783, Reforma a la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (No. 5662).</li> <li>• Ley No. 7936, Reforma al Artículo 33 de la Ley de Reguladora de Transporte Remunerado de personas en vehículos y automotores (No.3503).</li> <li>• Ley No. 8534, Reforma al Artículo 59 de la Ley No.7052, Ley del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ley No. 8777, Creación de los Tribunales Administrativos del Régimen de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional y del Servicio Civil.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ley No. 8688, Creación del Sistema Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Intrafamiliar.</li> <li>• Ley No.8661. Ley de Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo.</li> <li>• Ley No. 8589, Ley de Penalización de la Violencia Contra las Mujeres.</li> <li>• Ley No. 8563, Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social.</li> </ul>
Principales Decretos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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".</li> <li>• 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.</li> <li>• 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".</li> <li>• Decreto No. 34961-MP. (25 de noviembre de 2008). Reglamento para que el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM) califique a las personas adultas mayores solas que soliciten bonos de vivienda.</li> <li>• 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.</li> <li>• Decreto Ejecutivo No 36776-RE. Creación de la Comisión Interinstitucional para el seguimiento e implementación de las obligaciones internacionales de Derechos Humanos, el</li> </ul>

<p>Comité Asesor y el Ente Permanente de Consulta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p>Políticas y Estrategias</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Nacional de Envejecimiento y Vejez (2011-2021)</li> <li>• Estrategia Nacional para un envejecimiento saludable basado en el curso de vida 2018-2020.</li> </ul>

**Fuente.** Tomado de TFG 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- 2018.

**Anexo 3.** Edad y sexo de las PAM que asisten al Centro Diurno la Casa de los abuelos, 2020

N°	Sexo	Fecha de ingreso	Edad
13	F	2019	95
5	F	2006	95
4	M	2010	92
1	F	1993	91
2	F	2012	89
3	F	2018	85
8	F	2018	83
11	F	2010	80
14	F	2012	80
9	F	2013	76
10	F	2016	76
12	F	2015	76
7	F	2018	75
6	F	2017	70

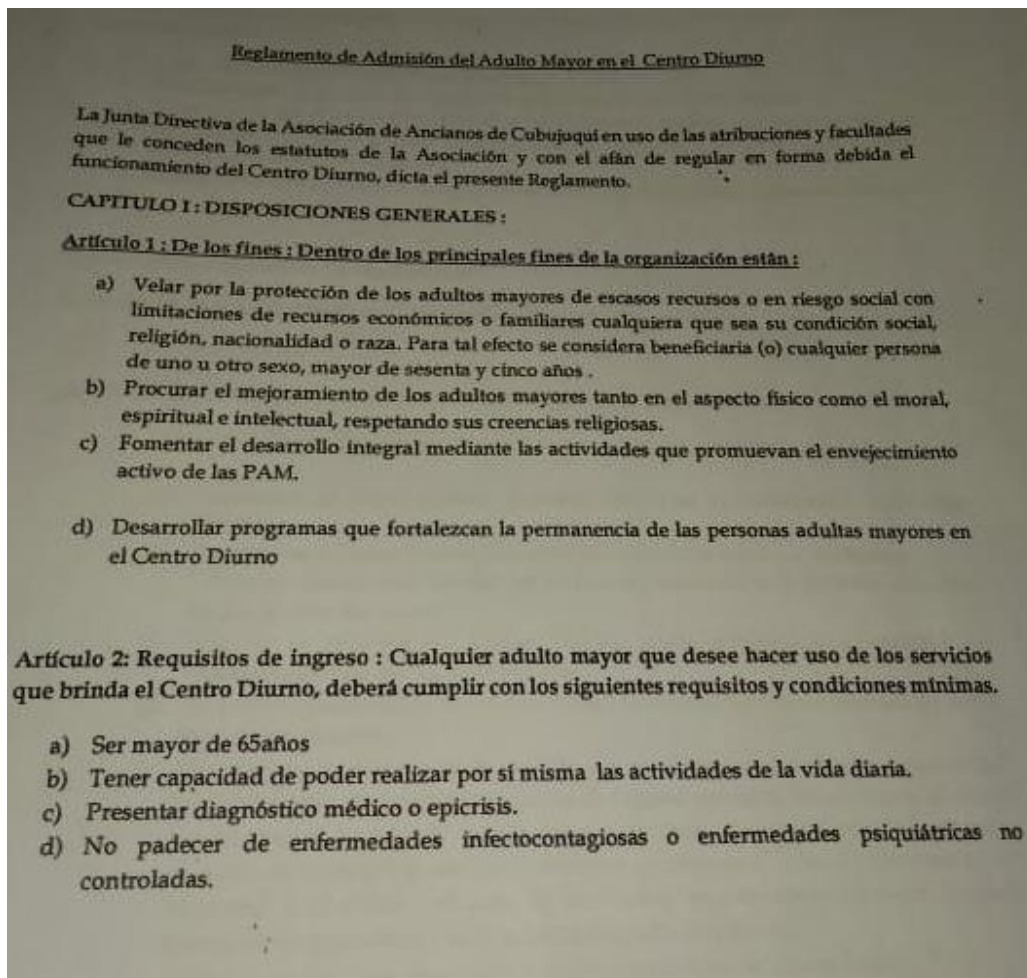
Fuente: Elaboración propia, con datos del Centro Diurno, 2020.

**Anexo 4.** Matriz para seguimiento mensual de la estrategia propuesta trimestralmente

Acción estratégica	Actividades	Calidad de la ejecución	Configuraciones en el proceso	Limitantes del proceso	Recursos utilizados	Resultados alcanzados	Sugerencias de mejora de las acciones

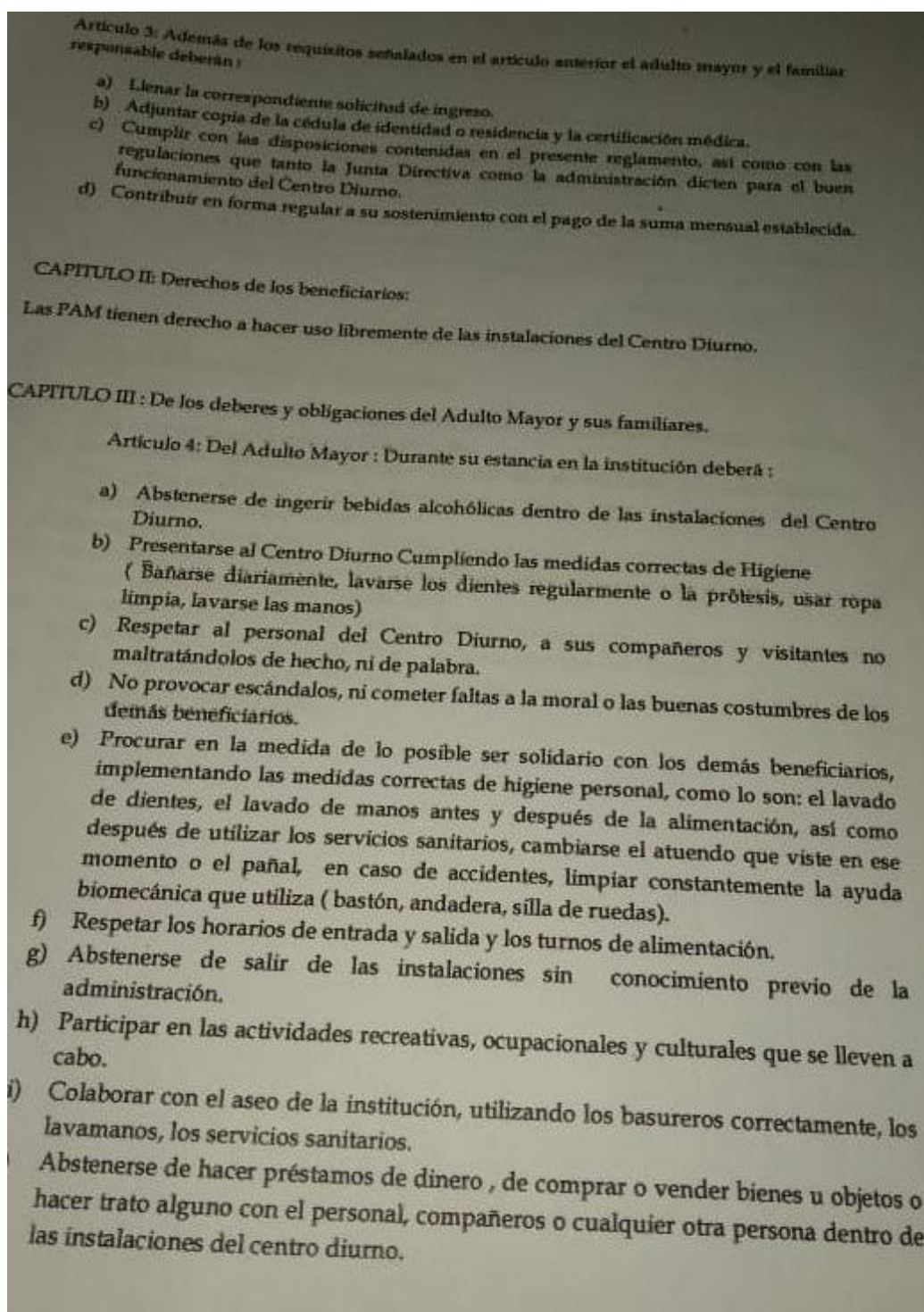
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 5. Reglamento de admisión del adulto mayor al Centro Diurno



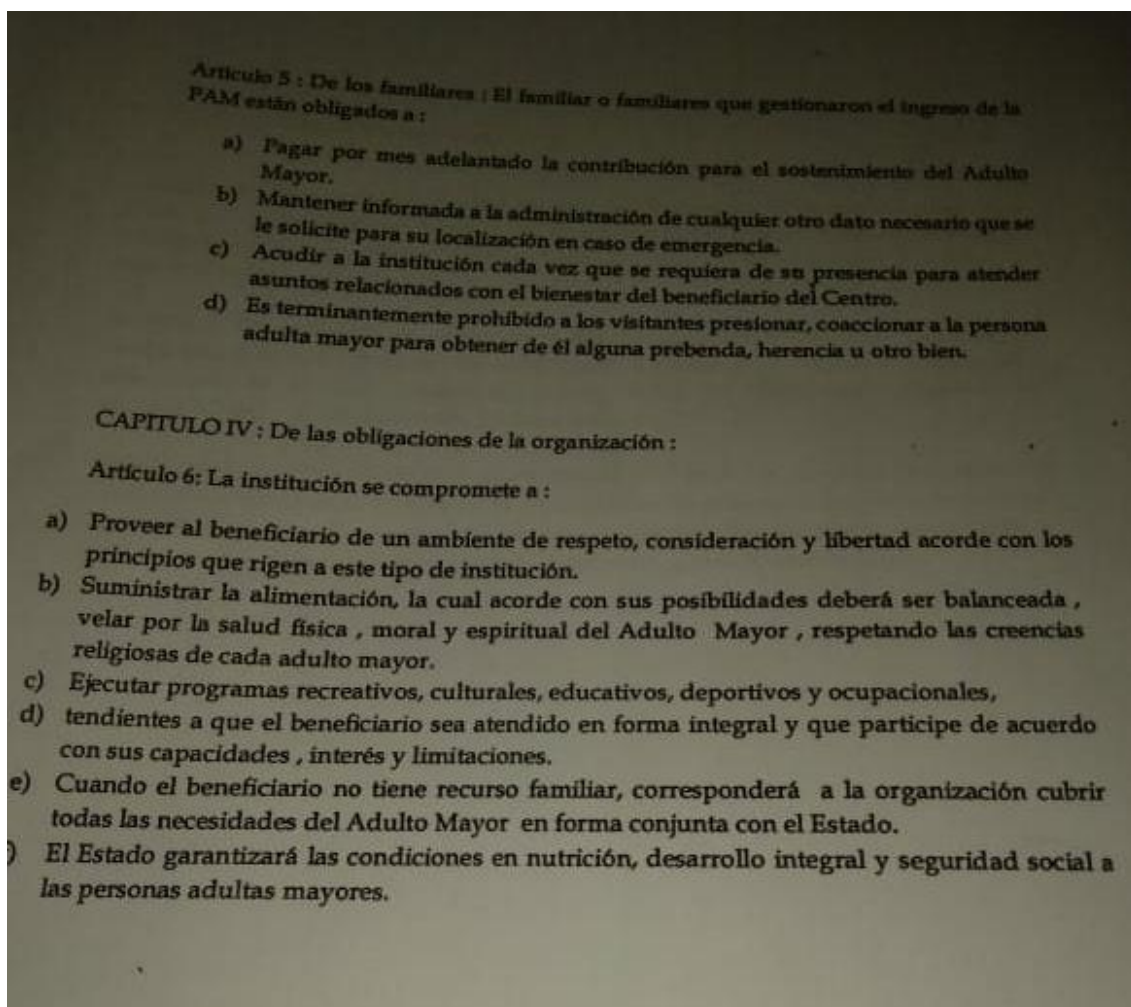
**Fuente:** Administración del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020.

## Anexo 6. Reglamento de admisión del adulto mayor al Centro Diurno



Fuente: Administración del Centro Diurno la Casa de los Abuelos, 2020.

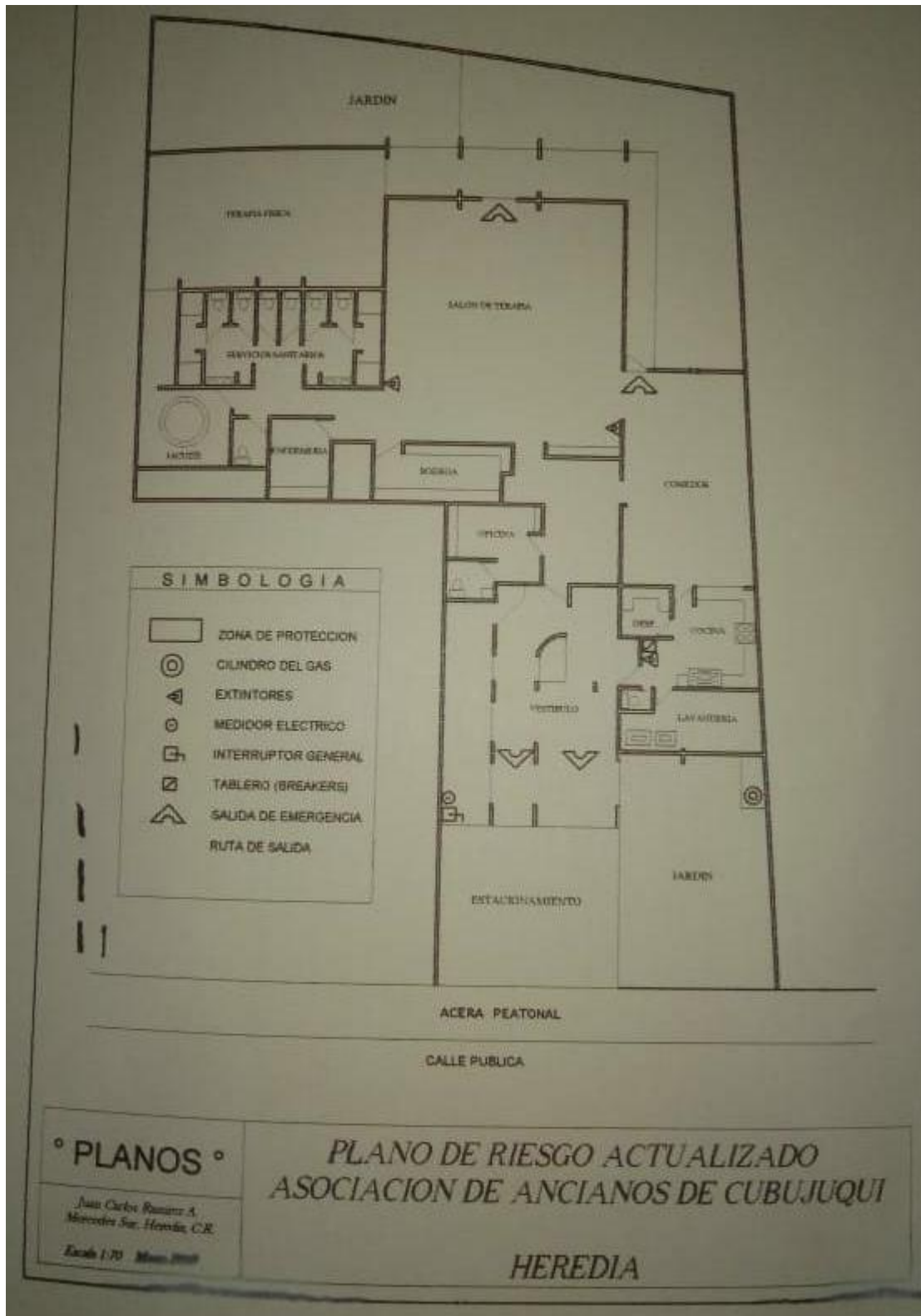
## Anexo 7. Reglamento de admisión del adulto mayor al centro diurno



Fuente: Administración del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020.



**Anexo 8.** Plano de riesgos del Centro Diurno La Casa de los Abuelos



**Fuente:** Administración del Centro Diurno La Casa de los Abuelos, 2020.



## **Anexo 9.** Guías de análisis documental, entrevistas semiestructuradas y grupo de discusión

### 9.1 Entrevista para áreas profesionales que colaboran en el Centro Diurno.

Somos estudiantes de licenciatura de la carrera de Planificación Económica y Social de la Universidad Nacional. Por medio del presente cuestionario se tiene como fin conocer su percepción sobre las personas adultas mayores y la promoción de su calidad de vida, en el Centro Diurno La Casa de los Abuelos. La información que nos brinde es confidencial y se utilizará para fines investigativos.

---

#### **Bloque I: Datos Generales**

1. Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Puesto: \_\_\_\_\_
4. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

#### **Bloque II: Factores internos y clima organizacional**

5. Tiempo de laborar en la Institución:  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles son las funciones que realiza en el Centro Diurno?
7. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales beneficios de un centro diurno en una comunidad?
8. ¿Conoce usted el marco filosófico de la institución? (sí/no)
9. ¿Qué aspectos de la visión de la organización son relevantes para usted?
10. A través de su labor cotidiana, ¿cree usted que cumple con la misión institucional? (sí/no y justifique su respuesta)
11. ¿Cuáles son los valores bajo los cuales se rige la institución?
12. ¿Cómo son las relaciones laborales en el Centro Diurno? (buenas, malas, regulares, excelentes)
13. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los factores que pueden mejorar dentro de la organización?
14. ¿Cómo se da la toma de decisiones dentro del Centro Diurno?
15. ¿La comunicación dentro del centro diurno es: Buena/mala/regular?  
Justifique su respuesta

### **Bloque III: Componente administrativo, programas y proyectos, problemáticas de las PAM**

16. ¿Cómo se coordinan las tareas dentro del Centro Diurno?
17. ¿Cuáles son las características de los programas y proyectos que formulan en el Centro Diurno?
18. ¿Cómo nacen los programas y proyectos dentro del Centro Diurno?
19. ¿Manejan planes, programas y proyectos con respecto a la PAM?, Si la respuesta es sí, mencione cuales son:
20. ¿Cuál es el papel de las PAM en la formulación de programas y proyectos?
21. ¿Existe una estrategia institucional o plan estratégico dentro del Centro Diurno? Sí/no
22. Desde su consideración, ¿es importante que exista un plan estratégico dentro del Centro Diurno?
23. ¿Cómo se valora el cumplimiento de las actividades de los programas o proyectos dentro de la institución?
24. ¿Cómo se planifican las actividades de Centro Diurno de acuerdo con las capacidades y estados de salud de las PAM?
25. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen las PAM en el Centro Diurno?
26. ¿Conoce usted la historia de fundación del CD? Sí \_\_\_ No\_\_\_

### **Bloque IV: Factores externos**

27. ¿Cuál es el papel de las personas encargadas de la atención integral de las personas adultas mayores?
28. ¿Cuál es la relación que tiene el Centro Diurno con la comunidad?
29. ¿Cuál es la relación que tiene el Centro Diurno con la Municipalidad de Heredia?
30. ¿Cuáles son las alianzas que tiene el Centro Diurno con universidades u organizaciones privadas o públicas para programas y proyectos?
31. ¿Con cuáles instituciones existen alianzas en cuanto a voluntariados en la institución?

32. ¿Cuál es la relación del área Administrativa del Centro Diurno con la Asamblea?

33. ¿Cuáles son las principales necesidades económicas, tecnológicas, culturales del Centro Diurno?

9.2 Instrumento dirigido a funcionarias administradoras del “**Centro Diurno La Casa de los Abuelos**”.

1. ¿Cuál es su función en el Centro Diurno?
2. ¿Hace cuánto tiempo de laborar para el Centro?
4. ¿Cuáles son los principales actores públicos y privados que contribuyen con el funcionamiento del Centro?
5. ¿Cuál es la política bajo la cual se rige el Centro?
7. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza el Centro? ¿Cuáles proyectos ha realizado y planean realizar?
8. ¿Cómo planifican las actividades para los adultos mayores (tiempo, condiciones, necesidades)?
9. ¿Cuáles servicios brindan para los adultos mayores?
11. ¿Cuántas personas atienden actualmente? ¿Hombres-Mujeres?
13. ¿Poseen una lista de espera? ¿Cómo la manejan?
14. ¿Cuáles son las zonas geográficas que atiende el centro?
18. ¿Tienen apertura respecto a la integración de los y las voluntarias que llegan al Centro Diurno?
19. ¿Qué características deben tener las actividades realizadas por los y las voluntarias?
20. ¿Cuál es su plan a largo plazo para el aumento considerable de personas adultas mayores en la comunidad?