

**Universidad Nacional de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Planificación Económica y Promoción Social**

**Procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del  
Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020**

**Para optar por el grado académico de licenciatura**

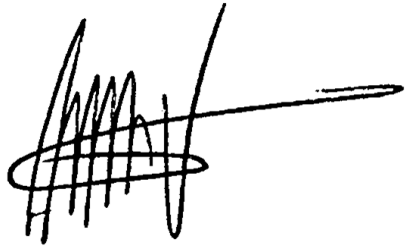
**Responsables: Alison R. Paniagua Ávila**

**Daniela Víquez Ulate**

**Tutora: MAP. Auxiliadora Cascante Loría**

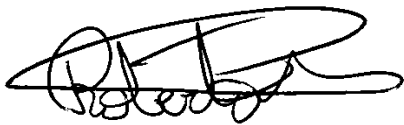
**2025**

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



---

Gabael Armas Vallejo  
Representante del Decanato



---

Roberto Vargas Pacheco  
Representante de la Escuela de Planificación y Promoción Social



---

Auxiliadora Cascante Loría  
Tutora



---

Karol Monge Hernández  
Lectora interna



---

Lorena Villalobos Varela  
Lectora externa

## DEDICATORIA

Este logro, que comparto con todos aquellos que estuvieron presentes en este proceso, quiero dedicarlo especialmente a mi mamá, Elkie Ávila Vargas. No tengo palabras que puedan expresar lo que siento al ver que lo que tanto anheló, soñó y deseó para mí, cuando me apoyaba en vida, finalmente ha dado fruto. Ahora que soy madre, entiendo mejor esos esfuerzos silenciosos por ofrecer lo mejor a quienes amamos. Ma, te amo y te extraño infinitamente, y este logro también es para que lo celebres desde el cielo. Siempre creíste en mí y nunca dudaste de que lo conseguiría.

A mi hijo, Ramsés, quien llegó cuando menos lo esperaba, pero que siempre ha comprendido, a pesar de su corta edad, cuando mamá no podía jugar por el cansancio o los estudios. Hijo mío, te amo profundamente, eres la luz de mi vida, y este logro es para ti. Quiero que recuerdes que siempre debemos enfrentar las dificultades con una perspectiva positiva, y que lo que realmente deseamos se puede lograr. Este logro también es para ti, por esas veces que compartiste clases conmigo.

A mis amigos Melvin y Erick, quienes desde el segundo semestre han estado a mi lado, brindándome su apoyo incondicional. Gracias a ellos, cada momento de este proceso fue menos agotador, lleno de risas y respaldo constante.

A mi amiga y compañera Daniela, quien estuvo conmigo desde el primer día, siempre ofreciéndome su apoyo incondicional. No solo me apoyó a mí, sino también a mi hijo. Sin ella, no habría llegado hasta aquí. Dani fue mi pilar en todo este proceso, entendió mis momentos difíciles y compartimos apoyo mutuo en todo momento.

A mi familia, pero especialmente a mis pilares maternos: mi abuela Zoila Vargas, mis tías Gabriela y Margoth Ávila, y a mi hermana Kiara. Esta dedicatoria es para cada una de ustedes, por cada palabra de aliento, cada abrazo lleno de amor y cada momento de risa y esperanza. Han

sido mi gran fuente de sabiduría desde el fallecimiento de mi madre, y me han permitido sentir su amor en cada uno de ustedes.

A mi abuelo Juan Ramon Ávila, quien siempre fue mi fuente de inspiración, y a mi tía Thais, que en vida siempre creyó en mí y en todo lo que podría lograr. Me gustaría tanto tenerlos aquí junto a ma, para abrazar este logro juntos.

Este logro es para todos ellos, así como para todos aquellos que de una u otra forma me brindaron su apoyo a lo largo de este proceso. ¡Gracias infinitas por siempre creer en mí!

Alison Paniagua Ávila

A la vida, que me ha brindado oportunidades y desafíos que jamás esperé, que me ha llevado por momentos de luz y oscuridad, así como caminos confusos e inciertos, los cuales han moldeado mi camino personal y profesional hasta este momento.

A mi mamá, por su inquebrantable dedicación, apoyo y amor. No hay palabras suficientes para expresar mi gratitud por las innumerables horas de trabajo, los sacrificios silenciosos y el amor desinteresado que ha dedicado para asegurarse de que yo esté aquí hoy. Cada logro que alcanzo es un reflejo de su arduo trabajo y su infinito amor.

A Pau e Isaac, mis hermanos y mis mejores amigos; han sido protagonistas de mis recuerdos más preciados, su compañía ha sido siempre mi mayor fortaleza. No puedo imaginar mi vida sin ustedes.

A Raúl, mi compañero de vida, quien en los últimos 12 años me ha brindado su constante aliento, su comprensión y su mano firme para caminar juntos al futuro, ha sido mi refugio en cada desafío y gran compañía en cada alegría.

Al matriarcado que forma mi vida: mis abuelas, tías, primas y doña Nisi, quienes han sido parte fundamental de mi crecimiento personal, por brindarme su sabiduría, ejemplos de vida,

además de enseñarme el poder innato que reside en cada mujer. Su influencia perdurará en mí, guiándome siempre.

A mi amiga Alison, quien ha estado para mí desde el día uno de universidad, y a su hijo Ramsés, pues ambos han sido un regalo invaluable. Juntos hemos enfrentado desafíos y celebrado logros, tal y como lo es el desarrollo de este trabajo de graduación.

Este trabajo está dedicado a todos los mencionados anteriormente, y a todas las personas que han sido pilares fundamentales en mi vida y en este logro académico. ¡Gracias por estar siempre presentes!

Daniela Viquez Ulate

## AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestra profunda gratitud a la educación pública, por su papel fundamental e invaluable en la sociedad, por la creación de oportunidades de aprendizaje inclusivas y accesibles. A la Universidad Nacional y a la Escuela de Planificación y Promoción Social, por ser nuestro hogar durante tantos años; su compromiso con la excelencia académica, la investigación innovadora y el trabajo de campo nos han inspirado y enriquecido profundamente.

También deseamos agradecer al Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores y a todos los adultos mayores, por abrirnos sus puertas, por su invaluable colaboración en este TFG, y por expandir nuestra comprensión sobre la importancia del cuidado y la inclusión de nuestros adultos mayores en la sociedad. Agradecemos especialmente que nos hayan recibido con tanta disposición y paciencia en un momento tan difícil como lo fue la pandemia de COVID-19, brindándonos su apoyo y permitiéndonos seguir adelante con este proyecto a pesar de las circunstancias.

Agradecemos especialmente a las lectoras externa e interna, por su dedicación y valiosa retroalimentación, que contribuyeron significativamente a mejorar la calidad de este trabajo. Su compromiso con la excelencia académica es verdaderamente inspirador.

Por último, pero no menos importante, queremos extender nuestro sincero agradecimiento a todos los profesores de la universidad que nos guiaron y desafiaron a lo largo de la trayectoria académica. Especialmente a la profesora Auxiliadora Cascante Loría, tutora de este TFG y a Nelly Guillén, secretaria de subdirección, quienes, con su sabiduría, paciencia y apoyo durante toda nuestra vida universitaria, fueron esenciales para nuestro crecimiento personal y profesional. Este logro no habría sido posible sin su orientación experta y su inquebrantable compromiso con la educación.

Alison Paniagua Ávila  
Daniela Víquez Ulate

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

AGECO: Asociación Gerontológica Costarricense

AM: Adulto Mayor

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CDAMF: Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores

CONAPAM: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

EA: Envejecimiento Activo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

JPS: Junta de Protección Social

LILACS: Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud

ONL: Organizaciones No ucrativas

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OSFL: Organizaciones Sin Fines de Lucro

PAM: Persona Adulta Mayor

PFG: Proyecto Final de Graduación

SciELO: Scientific Electronic Library Online

SINIRUBE: Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del

Estado de Costa Rica

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

## Contenido

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	7
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	9
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	10
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA</b>	12
<b>1.1 Tema de investigación</b>	13
<b>1.2 Antecedentes</b>	14
<b>1.3 Contextualización del objeto de estudio</b>	22
<b>1.4 Problema de investigación</b>	25
<b>1.5 Justificación</b>	27
<b>1.6 Objetivos</b>	32
<i>1.6.1 Objetivo general</i>	32
<i>1.6.2 Objetivos específicos</i>	32
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b>	33
<b>2.1 Los procesos de planificación en la gestión de organizaciones no lucrativas</b>	35
<b>2.2 Operacionalización de la planificación</b>	41
<b>2.3 Atención integral para los adultos mayores con enfoque de derechos humanos</b>	46
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	50
<b>3.1 Perspectiva epistemológica</b>	51
<b>3.2 Enfoque de la investigación</b>	52
<b>3.3 Tipo de investigación</b>	52
<b>3.4 Población, muestreo, sujetos y fuentes de información</b>	53
<i>3.4.1 Población y muestreo</i>	53
<i>3.4.2 Sujetos</i>	54
<i>3.4.3 Fuentes de información</i>	54
<b>3.5 Técnicas de recolección de información</b>	55
<i>3.5.1 Talleres participativos</i>	55
<i>3.5.2 Grupos focales</i>	56
<i>3.5.3 Entrevista semiestructurada</i>	57
<i>3.5.4 FODA</i>	58

3.5.5 Mapeo de actores	58
3.6 Consideraciones éticas de la investigación	58
3.7 Operacionalización de los objetivos	61
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>63</b>
4.1 Análisis e interpretación de resultados	64
4.1.1 Análisis e interpretación de resultados sobre mecanismos de planificación que gestionó el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores durante el período 2018-2020	65
4.1.2 Conocer los resultados obtenidos de la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, en relación con su capacidad de planificar y gestionar los recursos disponibles durante el período 2018-2020	83
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
5.1 Conclusiones	94
5.2 Recomendaciones	97
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA</b>	<b>101</b>
6.1 Guía metodológica	102
6.2 Propuesta plan piloto: espacios de cuidado intergeneracional	120
<b>CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>131</b>
<b>CAPÍTULO VIII. ANEXOS</b>	<b>143</b>
8.1 Plan de técnicas para TFG	144
8.2 Cuestionario FODA	147
8.3 Cuestionario Municipalidad de Flores	154
8.4 Cuestionario JPS	158
8.5 Cuestionario a familiares de las personas que utilizan los servicios del CDAMF	164
8.6 Cuestionario Junta Directiva	169
8.7 Cuestionario CONAPAM	176

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Proyección de la población mayor de 60 años en Costa Rica, 2011-2050.....	28
<b>Tabla 2.</b> Operacionalización de objetivos.....	61
<b>Tabla 3.</b> Síntesis de guía metodológica.....	102
<b>Tabla 4.</b> Plan de técnicas .....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores .....	25
<b>Figura 2.</b> Población del cantón de Flores por sexo y edad .....	30
<b>Figura 3.</b> Características demográficas y geográficas del cantón de Flores .....	30
<b>Figura 4.</b> Población fuera de la fuerza de trabajo (12 años y más).....	31
<b>Figura 5.</b> Relación de conceptos del marco teórico .....	34
<b>Figura 6.</b> Conceptos de planificación que se aplican en la gestión del CDAMF durante el período 2018-2020 .....	65
<b>Figura 7.</b> Existencia de registros que formalizan la estructura orgánica y funcional del centro durante el período 2018-2020 .....	66
<b>Figura 8.</b> Percepción de la población respecto al uso de los recursos humanos durante el período 2018-2020 .....	67
<b>Figura 9.</b> Percepción de la población respecto al uso de los recursos financieros durante el período 2018-2020 .....	68
<b>Figura 10.</b> Percepción de la población respecto al uso de los recursos materiales durante el período 2018-2020 .....	69
<b>Figura 11.</b> Percepción de la población respecto al uso de los recursos tecnológicos durante el período 2018-2020 .....	70
<b>Figura 12.</b> Eficiencia en la distribución de recursos durante el período 2018-2020 .....	71
<b>Figura 13.</b> Percepción respecto al planteamiento de acciones y objetivos específicos para el cumplimiento de metas durante el período 2018-2020.....	72
<b>Figura 14.</b> Involucramiento del personal en la elaboración de planes institucionales, objetivos y metas durante el período 2018-2020.....	73
<b>Figura 15.</b> Tareas para la formulación de la planificación que realiza el Centro durante el período 2018-2020 .....	74
<b>Figura 16.</b> Tareas de la ejecución de la planificación que realiza el Centro durante el período 2018-2020 .....	75
<b>Figura 17.</b> Tareas del control y evaluación de la planificación que realiza el centro durante el período 2018-2020 .....	76
<b>Figura 18.</b> Percepción sobre la discusión de metas y políticas que son de interés social y cuentan con la aceptación de los involucrados durante el período 2018-2020 .....	77
<b>Figura 19.</b> Alineación de objetivos de trabajo de acuerdo con la legislación y políticas nacionales sobre la persona adulta mayor durante el período 2018-2020 .....	78
<b>Figura 20.</b> Cumplimiento de metas periódicamente .....	79
<b>Figura 21.</b> Percepción respecto al uso de una comunicación directa, oportuna y constante con los familiares de los usuarios del servicio .....	80
<b>Figura 22.</b> Percepción respecto a las instalaciones físicas para brindar un buen servicio .....	81
<b>Figura 23.</b> Distribución de las cargas de trabajo y los servicios.....	82
<b>Figura 24.</b> FODA .....	84
<b>Figura 25.</b> Síntesis de datos de taller participativo .....	88

<b>Figura 26.</b> Síntesis de datos del mapeo de actores.....	90
<b>Figura 27.</b> Mapeo de centros educativos .....	125
<b>Figura 28.</b> Diagrama de Gantt, plan piloto .....	130

# **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## **1.1 Tema de investigación**

El interés por el tema de investigación surge a partir de que se destaca la necesidad de contar con iniciativas que favorezcan la gestión de los centros de atención integral de la población adulta mayor. Esta investigación obedece a la necesidad de abordar los procesos de planificación enfocados en las acciones locales, con las cuales se puedan sensibilizar, organizar y priorizar los servicios brindados para dicha población, en relación de su aumento a nivel nacional, ya que, según el II informe estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica, “aproximadamente 8 de cada 100 habitantes tienen 65 años o más. En 2050, se espera que 21 de cada 100 habitantes tenga esa edad. Entre 2008 y 2019 esta población aumentó en un 59%” (2020, p. 19).

De acuerdo con el Ministerio de Salud “Costa Rica es uno de los países latinoamericanos con mayor envejecimiento, según las proyecciones las Naciones Unidas, se estima que para el 2050, el 31% de la población costarricense será adulta mayor” (2022, párr. 1).

En adición a lo anterior, la Política nacional de envejecimiento y vejez 2011-2021 de Costa Rica, en sus consideraciones generales afirma 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” (Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), 2011, p. 1). Por eso, desde la acción local, se debe garantizar e impulsar la protección y la efectividad de la planificación de los servicios brindados por los centros integrales de atención.

Esta investigación busca caracterizar el conocimiento de los servicios brindados a los adultos mayores en el cantón de Flores (el cantón número 8 de la provincia de Heredia), respecto a la implementación de la planificación, ya que una de las funciones del Centro es ser un lugar especializado que les permita, a los adultos mayores, tener espacios de recreación, terapias,

alimentación adecuada y medios de socialización, que les garanticen calidad de vida y un trato digno a su persona; así como analizar el cumplimiento y aplicación de las políticas públicas y leyes nacionales dirigidas a dicha población, con el objetivo de mejorar la atención y la gestión del centro diurno, el cual busca mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que asisten ahí y la capacidad de respuesta hacia el crecimiento de la demanda de este servicio.

En relación con lo anterior, se busca que la planificación a largo plazo sea exitosa, por medio de una coordinación que guíe el proceso de planificación del centro diurno desde las particularidades del territorio y la población, donde se incluyan la formulación, ejecución y evaluación del plan que optimice el alcance de objetivos y el uso racional de los recursos.

## **1.2 Antecedentes**

La construcción de los antecedentes de la investigación partió desde la visión de las Ciencias Sociales con enfoque en planificación institucionalizada de las organizaciones no lucrativas y el crecimiento poblacional de las personas adultas mayores. Se hizo a partir de la revisión bibliográfica en las bases de datos, tales como el Archivo Nacional de Datos, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS), Repositorio Kérwá, los cuales son repositorios de texto completo de artículos a nivel nacional e internacional, de tesis y trabajos finales de graduación.

En la revisión bibliográfica, se identificó que se presenta un vacío de información en temas de análisis de procesos de planificación de centros de atención integral para adultos mayores y respecto a las herramientas metodológicas que apoyen dicho proceso. Sin embargo, aunque no se encontraron estudios relacionados con esta temática en específico, se destacó la existencia de investigaciones a nivel de Latinoamérica que abordan desafíos existentes en los países en temas

de capacidades, de fortalecimiento de la planificación y evaluación en organizaciones de bien social o sin fines de lucro.

Según lo expuesto por Marzonetto y Rodríguez (2017), respecto al desafío de las capacidades estatales para construir un sistema nacional de cuidados en Argentina, se destaca que en temas de coordinación institucional es necesario a la hora de abordar un problema social multidimensional.

Como lo destaca Bertranou (2015):

Algunos autores sugieren que las capacidades políticas y administrativas son condición necesaria pero no suficiente para la capacidad estatal, por lo tanto, deben estar presentes en todas las agencias estatales, y que las capacidades técnicas están presentes tanto en el plano político como administrativo. (Citado por Marzonetto y Rodríguez, 2017, p. 6)

De acuerdo con lo mencionado por Marzonetto y Rodríguez (2017) y Bertranou (2015, citado por Marzonetto y Rodríguez, 2017), es necesaria e importante la coordinación y la capacidad de todos los sectores y los actores vinculados, para que sea aplicable un nuevo método de acción organizacional, ya que esta es imposible de lograrse si la organización no cuenta con herramientas, viabilidad política y administrativa, así como capacidad técnica que le permita alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Acuña y Repetto (2006) afirman:

Que no existe una descentralización exitosa en materia social sin claridad sobre el rol que debe jugar el Estado nacional, así como el tipo de capacidades administrativas y políticas que éste (sic) debe conservar a efectos de asegurar niveles mínimos homogéneos de calidad y equidad en los servicios. (citados por Marzonetto y Rodríguez, 2017, p. 10)

Por lo que es oportuno considerar en la investigación, porque, a la hora de gestionar los procesos de planificación, no deben existir incoherencias o contradicciones en los objetivos, ya que estos deben responder a lineamientos nacionales, por lo cual se deben equilibrar las líneas de acción que respondan a las necesidades cantonales y nacionales.

Es necesario que las entidades o programas que brinden servicios o productos a la ciudadanía se encuentren adecuadamente organizados con instrumentos de gestión actualizados, que sirvan para el logro de sus objetivos, para lo cual deben contar con sistemas de información útiles y oportunos para tomar decisiones acertadas, una infraestructura y capacidad operativa de calidad, personal capacitado y recursos suficientes que permitan brindar servicios y productos de calidad, en cantidades suficientes, y un uso eficiente de recursos. (García et al., 2017, p. 53)

En este sentido, la información expuesta refleja que, en el momento de realizar procesos de análisis de gestión y planificación, estos deben ser críticos para que reflejen un impacto real para los usuarios a través de los servicios brindados. Y, además, que impulsen la articulación y organización interna, donde se incluyan programas de gestión que sean modernos y especializados.

Además, en relación con las organizaciones no lucrativas:

Las organizaciones que son objeto de este estudio no están en el foco de atención cultivado por autoridades, medios de comunicación e instituciones académicas, el cual se circunscribe a los asuntos políticos y económicos. Tampoco caben en la clasificación habitual, sino que quedan definidas como complemento: son ‘no gubernamentales’ o ‘no lucrativas’ (González, 2005, párr. 4)

Para lograr esta comprensión y análisis fue de suma importancia tomar en cuenta que:

La intersectorialidad es una de las herramientas, tal vez la más poderosa, del trabajo social y comunitario. Es la intervención coordinada de instituciones representativas de más de un sector social, en acciones destinadas total o parcialmente a tratar los problemas vinculados con la salud, bienestar y la calidad de vida (Villafuerte et al., 2017, párr. 42).

Sumado a la cita anterior, los mismos autores destacan cómo el incremento de la esperanza de vida representa un desarrollo social para cada país, por lo que esta investigación radica en que es necesaria una realidad donde este incremento poblacional no represente únicamente un indicador de salud, sino un cambio en la atención y en la calidad de servicios brindados a las personas más longevas. Esto es debido a que las altas expectativas de vida, según el artículo *El bienestar y calidad de vida del adulto mayor, es un reto para la acción intersectorial*: “a su vez se constituye en una situación problemática para el propio sistema, toda vez que debe velar y garantizar la calidad de vida de las personas envejecidas” (Villafuerte et al., 2017, párr. 24).

En adición, se destaca que el envejecimiento representa retos y consecuencias para cada nación, ya que:

Están directamente vinculadas con cambios en la estructura social y de manera específica, con aspectos relacionados con el cuadro de salud de la población, los recursos laborales, la seguridad social, la dinámica familiar, todos ellos entre otros factores básicos en la evolución social y económica de un país. (Villafuerte et al., 2017, párr. 34)

Al presentar que el envejecimiento está directamente vinculado a factores como la evolución social y la economía, llega a provocar un mayor interés y necesidades en las áreas de atención del adulto mayor para que se encuentren en mejores condiciones, en su salud y bienestar, en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores.

El fenómeno del envejecimiento de la población se produce de forma paulatina y en él intervienen la fecundidad, la mortalidad y las migraciones, variables que en acción combinada en el tiempo determinan el crecimiento y la estructura por edades de la población, de suma importancia para la planificación económica y social de cualquier país. (Zerquera y Hernández, 2019, párr. 1)

En adición a esto:

Entre los nuevos retos que encara el envejecimiento, se encuentran: favorecer el empoderamiento del adulto mayor (AM) con una participación activa en las políticas públicas; fomentar su envejecimiento activo (EA), visualizar el desdibujamiento intergeneracional porque el adulto mayor está aportando trabajo de cuidado a su familia y a la sociedad; un mayor financiamiento en investigaciones gerontológicas con diversos enfoques pero con objetivos similares, apoyar a las familias con AM que carezcan de una pensión y garantizar los derechos para una vida plena y libre de violencia. (López, 2015, párr. 5).

Por otro lado, según Moller (2000):

La falta de datos de investigación sobre temas relacionados con el envejecimiento y la ausencia de fondos para apoyar más investigación limitan severamente a los que definen políticas. La promoción de una agenda así debe ser una prioridad para cualquier agenda política en el futuro. Hace falta el apoyo adecuado para la investigación a fin de que permita que las personas mayores presenten los temas que consideran importantes y que participen en la planificación y realización de proyectos que tengan que ver con sus necesidades. (p. 5)

En Costa Rica no existe el concepto de dependencia en el diseño de los programas y prestaciones sociales de las instituciones que los ofrecen. Tampoco se cuenta con un marco normativo que organice los servicios de apoyo al cuidado. Sin embargo, existen algunas políticas, leyes y acciones institucionales previas, que se constituyen como antecedentes relevantes para avanzar en la articulación de un sistema de apoyo al cuidado y atención a la dependencia, que estructure la oferta existente y dé respuesta a la demanda creciente de estos servicios en la población (Instituto Mixto de Ayuda Social y Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, de acuerdo con la Política nacional de cuidados 2021-2031, 2021, p. 25).

Por lo cual, respecto a la revisión bibliográfica nacional, se encuentra un vacío en estudios que abarquen específicamente temas relacionados con los procesos de planificación y herramientas metodológicas en centros de atención integral para adultos mayores. Sin embargo, en el II Informe estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica (2020), se cuestiona, desde una visión de derechos humanos, cómo están siendo manejados los fondos de las organizaciones a cargo del cuidado de los adultos mayores, así como estas organizaciones están realizando acciones asistenciales más que el verdadero objetivo de brindar una atención integral, en el cual se refleja que es necesaria una planificación y estabilidad financiera, con el fin de que estas sean herramientas que lleven al cumplimiento de metas, toma de decisiones y brindar un servicio de calidad para las personas adultas mayores.

Se considera que, desde el ámbito académico, es pertinente realizar esfuerzos por comprender y atender el modo de vida de las personas adultas mayores, donde estas “acciones académicas deben situarse en la perspectiva de contribuir en la producción, reproducción y desarrollo de condiciones que faciliten una calidad de vida a las personas adultas mayores” (Solórzano et al., 2005, p. 5). Esto responde al papel que debe tomar la investigación social, con

el fin de generar espacios de desarrollo y atención óptimos para dicha población y, a su vez, responder a los vacíos existentes en relación con la gestión pública.

Por otro lado, se destacan datos actuales y proyecciones respecto al crecimiento del porcentaje de adultos mayores en el mundo y específicamente en Costa Rica, donde este puede llegar a ser una problemática económica y social si no se atiende a tiempo.

En relación con el crecimiento poblacional, el MIDEPLAN señala que:

Como resultado de la disminución sostenida de la mortalidad infantil y la acelerada baja de los niveles de fecundidad, el país ha venido experimentando un proceso de envejecimiento de su población. En los últimos veinticinco años, la estructura de la población por sexo y edad se ha venido transformando, pasando de una forma piramidal, a una forma más rectangular, producto del traslado de población de los grupos de menor edad, a los siguientes grupos de edades, es decir, la evolución de cohortes de nacimientos producto de una mayor fecundidad experimentada en los ochentas y noventas que se beneficiaron del decrecimiento de los niveles de la mortalidad infantil y de la niñez de las décadas más recientes. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017, p. 18)

La Organización de las Naciones Unidas destaca que:

Se proyecta que la proporción de la población de 65 años y más se duplicará entre 2019 y 2050 en África septentrional, Asia, y América Latina y el Caribe. Para 2050, una de cada cuatro personas viviendo en Europa y América del Norte podría tener 65 años y más. En 2018, por primera vez en la historia, las personas de 65 años o más a nivel mundial superaron en número a los niños menores de cinco años. Se proyecta que el número de

personas de 80 años o más se triplicará, de 143 millones en 2019 a 426 millones en 2050 (Organización de las Naciones Unidas. (ONU), 2019, párr. 10).

Entre 2000 y 2050, la proporción de los habitantes del planeta, mayores de 60 años se duplicará, pasando del 11 % al 22 %. En números absolutos, este grupo de edad pasará de 605 millones a 2000 millones en el transcurso de medio siglo. (Zerquera y Hernández, 2019, párr. 4)

En la región de Las Américas este proceso se incrementa de forma muy acelerada, como en el resto del mundo, donde desde 1950 hasta el 2000 aumentó de 9,5 millones a 40,3 millones y su participación en la población total se incrementó de 5,9 a 7,9 %. De acuerdo con las proyecciones alcanzará al 14 % anual para el año 2025. (Zerquera y Hernández, 2019, párr. 5)

En relación con el crecimiento poblacional mencionado, se destacó que Costa Rica ha considerado en su legislación y en sus planes a esta población, como en la Ley Integral para la Persona Adulta Mayor (N.º 7935), bajo la cual fue creado el CONAPAM. Además, durante la administración Chinchilla Miranda (2010-2014) se impulsó la creación de una Red nacional de cuidado para la persona adulta mayor y, a pesar de que actualmente existe esta red de cuidado, es importante conocer la población adulta mayor que puede acceder a los beneficios de esta, ya que, según Sauma (2011); “El grado de dependencia se determina en este caso a partir de la dificultad que muestran las personas adultas para realizar actividades en la vida diaria (AVD)” (p. 16). Este análisis exhaustivo, sobre el nivel de dependencia de cada adulto mayor, permite observar cuáles redes de cuidado le son favorables, así como el nivel en el que la población va logrando hacerse más independiente o dependiente con el paso de las generaciones.

En adición, Herrera (2017) menciona que:

Actualmente, es un gran desafío para el mundo y para el país, garantizar un envejecimiento con calidad de vida, pues a pesar de que existen muchas organizaciones encargadas de cuidado, seguridad y salud de éstos (sic), son insuficientes para la cantidad de adultos mayores, con problemas económicos, de salud, abandonados por sus familias o en riesgo social. En tal sentido, es indispensable aprovechar el tiempo presente, para optimizar los recursos sociales que pueden ser favorables al bienestar de dicha población y establecer estrategias tendentes a dar solución a los problemas que en la actualidad son observados y que pueden llegar a ser, en el futuro, severos obstáculos para una verdadera integración y participación social de los adultos mayores. A estos propósitos, explícita o implícitamente, se les reconoce en los distintos planes de gobierno y en los programas de atención, dirigidos al adulto mayor. (p. 7)

Con base en la revisión bibliográfica realizada, se demostró que el fenómeno del aumento de expectativa de vida requiere de una necesaria atención, que responda a los derechos y a los programas y leyes dirigidos a esta población.

### **1.3 Contextualización del objeto de estudio**

En primer lugar, para contextualizar la situación problemática dentro de la normativa costarricense, en el año 1999 entró en vigor la Ley 7935, llamada Ley Integral para la Persona Adulta Mayor, la cual “viene a cumplir una función más específica como base ordenadora de la institucionalidad para la protección de los derechos de las personas adultas mayores” (González et al., 2007, p. 172). En adición a esto, en Costa Rica se destaca la existencia de organizaciones de bienestar social, según lo establecido por el Reglamento para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS, 1999), cuales enfatizan la

ejecución de proyectos destinados a la protección, cuidado y rehabilitación social, como lo es en este caso la población adulta mayor.

Debido a la creación de la Ley 7935, uno de los principales aportes obtenidos es la creación del CONAPAM, un órgano de desconcentración máxima, adscrito a la Presidencia de la República, al cual se le asigna la responsabilidad de velar en aspectos afines por la atención integral y las políticas públicas orientadas a la persona adulta mayor. Este es el consejo encargado de impulsar la atención de las personas adultas mayores por medio de entidades públicas y privadas, siendo el encargado de velar, ejecutar, evaluar y coordinar los programas, proyectos y servicios de estos entes; así como ser el encargado de brindar recursos económicos a las organizaciones de bienestar social dirigidas a la población adulta mayor, como lo son los hogares de ancianos, albergues y centros diurnos.

Los centros diurnos a nivel país brindan un servicio dirigido hacia la población adulta mayor independiente (ser una persona autosuficiente en la parte física, quien es capaz de realizar por sí misma las actividades elementales del diario vivir), en su mayoría de escasos recursos económicos y/o en riesgo social. Estos centros son organizados por la comunidad y cuentan con apoyo institucional de entes como: la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), la Junta de Protección Social (JPS), el CONAPAM, las municipalidades y otras instituciones, dependiendo de cada centro.

Además, los centros diurnos, como lo menciona el CONAPAM (2014), se crearon con el propósito de ofrecer un trabajo multidisciplinario y de responsabilidad multisectorial, para atender durante el día a personas adultas mayores, siendo estos centros un complemento de apoyo y desarrollo para la comunidad, los profesionales y las personas adultas mayores.

Según el censo poblacional del INEC (2011), la población adulta mayor en la provincia de Heredia es de un total de 30 888 personas, y el total de población adulta mayor que asiste a centros de atención es un total de 896 personas. En adición a esto, de acuerdo con el CONAPAM (2014), en la provincia de Heredia se encuentran 14 organizaciones de Bienestar Social dirigidas a la población adulta mayor, de las cuales siete son hogares de ancianos y nueve centros diurnos, entre los que se incluye la Asociación para la asistencia del adulto mayor de Flores.

Las organizaciones de bienestar social para la población adulta mayor en la provincia de Heredia efectúan múltiples actividades, siendo estos espacios donde se le hace sentir su valor y utilidad en la sociedad actual, así como la atención necesaria en temas de salud, derechos y seguridad.

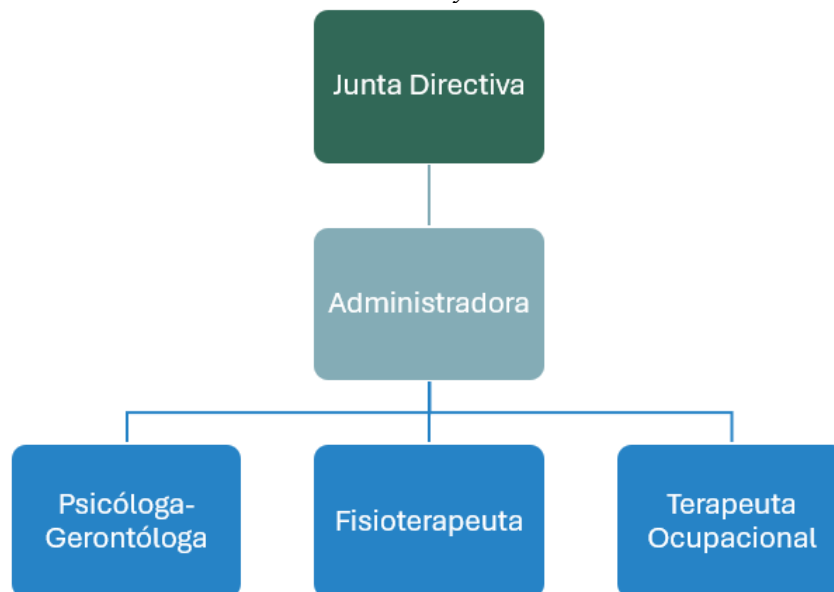
A nivel del cantón de Flores, se crea en el 2007 la organización llamada Asociación para la asistencia del adulto mayor de Flores, la cual nace bajo la preocupación de “la gran cantidad de adultos mayores que se ubicaban en el Cantón ya que ésta (sic) hizo pensar en la necesidad de contar con un lugar especializado” (Araya, 2013, p. 2). Esta necesidad, además, surgió de la mano de la asociación Centro Diurno para el Adulto Mayor de Flores, la cual fue idea de la Pastoral Social Cáritas, perteneciente a la parroquia del cantón.

El Programa Centro Diurno para el Adulto Mayor de Flores tiene como fin principal, en su plan de trabajo, brindar atención integral a la población adulta mayor a través de programas dirigidos a mejorar su salud física y mental, social y espiritual, mediante un mayor aprovechamiento de su tiempo libre. En cuanto a la programación del centro diurno, se realizan actividades de manera desconcentrada, donde cada responsable de su área formula y ejecuta su plan de trabajo; sin embargo, ellos buscan responder metas y objetivos en común.

La Asociación para la asistencia del adulto mayor de Flores está compuesta por asociados (adultos mayores), junta directiva, personal administrativo, personal de salud, personal ocupacional, voluntarios y comunidad. En el plano económico, la organización cuenta con el apoyo de la Junta de Protección Social y del CONAPAM, el aporte de los asociados y la venta de bonos por parte de la Junta Directiva, como únicos ingresos fijos.

**Figura 1.**

*Organigrama Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

#### **1.4 Problema de investigación**

El planteamiento del problema “es uno de los principales pasos para el inicio de la investigación, pues permite conocer y delimitar lo que se quiere investigar. Por lo tanto, un buen planteamiento del problema puede aclarar lo que se pretende conocer” (Barboza y Chacón, 2015, p. 22). En relación con la cita anterior, plantear el problema de investigación facilita a los investigadores esclarecer qué se pretende, hasta dónde se quiere llegar y, a su vez, qué se quiere realizar con la investigación; además, este apartado sirve de referencia para que los lectores se pongan en contexto respecto a lo que se trabaja y cuál es el objetivo de la investigación.

El Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores enfoca sus gestiones en la atención de necesidades inmediatas; por lo que es necesario conocer los métodos o en cuáles áreas del Centro se están implementando los procesos de planificación institucional. Sumado a esto, se conoce que el centro diurno no formula planes de gestión a corto, mediano y/o largo plazo, por lo cual esto se puede percibir como un ejercicio que repercute negativamente en la puesta en marcha de los procesos operativos, tácticos y estratégicos. Además, el Centro no ha implementado procesos de análisis o una evaluación de funciones que identifiquen de qué manera se pueden cambiar o mejorar las falencias existentes.

Sin embargo, debido a la falta de información y de proyectos o temas de investigación sobre los centros diurnos que atienden a los adultos mayores, y con base en el crecimiento poblacional, la interrogante crece, ya que surgen dudas como: ¿Están respondiendo los centros diurnos a las necesidades que presentan los adultos mayores en el Centro y en la comunidad?, ¿Qué factores han sido influyentes o han llegado a afectar la gestión para lograr o no el cumplimiento de metas y proyectos del Centro?; asimismo, ¿de qué manera, al no implementar los procesos de planificación, se pueden llegar a afectar los centros diurnos en temas de gestión institucional?

Además, es necesario atender la problemática existente en dicho Centro, para fortalecer y conservar el fin bajo el cual fue creado, ya que este surge para cubrir la necesidad de que el cantón de Flores cuente con un centro especializado en la atención de los adultos mayores, donde ellos puedan contar con tiempos de recreación y terapias, así como brindarles una mejor calidad de vida.

El problema de la investigación, según Sabino (1998): “No es lo mismo que un problema práctico, sino un desafío en el plano del conocimiento y afirmábamos, también, que un problema

queda expresado entonces bajo la forma de alguna o algunas preguntas básicas a ser respondidas” (p. 35).

Como lo sugiere Sabino en la cita anterior, tener claro cuál es el rol que juega el problema en la investigación, resulta muy útil para definir el rumbo que esta deberá tomar. Al aplicar lo descrito en el análisis anterior, el problema para la presente investigación corresponde a: ¿Cuáles son los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores para la gestión de este, en los años del 2018 al 2020?

Para orientar al desarrollo del problema de investigación, se entendió como eficiencia la capacidad de gestionar los procesos de planificación de acuerdo con lo establecido por el Centro de atención integral, y de alcanzar los productos del plan de ejecución y evaluación según los tiempos, recursos y resultados esperados, por lo cual, al medir la eficiencia, se facilitó el conocer si se están incluyendo los procesos de planificación en el funcionamiento del Centro, si sus resultados son los esperados, o si es necesario el desarrollo de una propuesta para una estructuración teórica y aplicativa de la planificación institucionalizada.

## **1.5 Justificación**

En primer lugar, se partió de “que la vejez es un tema que puede ser estudiado de diversas maneras y desde distintas disciplinas tanto biológicas como sociales” (Barboza y Chacón, 2015, p. 23). Con respecto a esto, se determinó la necesidad e importancia de desarrollar un análisis de la capacidad de ejecutar e implementar procesos de planificación en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, con el fin de que pueda responder a la actual y futura población adulta mayor en el cantón.

Se sabe que, en Costa Rica, la situación respecto al crecimiento de la población adulta mayor es de carácter acelerado; este crecimiento también trae consigo una serie de consecuencias

y adaptaciones a nivel institucional y social, que el país y las organizaciones vinculadas deben atender.

**Tabla 1.**

*Proyección de la población mayor de 60 años en Costa Rica, 2011-2050*

Edad	Proyección según año								
	2011	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
<b>60-64</b>	140 053	180 803	225 969	261 725	269 382	277 636	323 983	378 222	419 480
<b>65-69</b>	102 760	124 379	170 166	213 630	248 375	256 737	265 759	311 054	364 005
<b>70-74</b>	76 880	88 849	112 996	155 744	196 607	230 075	239 269	248 723	292 289
<b>75-79</b>	55 300	63 484	76 250	97 853	136 040	173 390	204 796	214 109	223 839
<b>80-84</b>	38 368	41 643	49 527	60 168	78 002	110 115	142 254	169 205	178 085
<b>85-89</b>	20 063	24 357	27 618	33 356	41 125	54 476	78 668	102 557	123 039
<b>90-94</b>	7 941	9 782	12 597	14 505	17 828	22 696	31 022	45 452	58 850
<b>95-99</b>	2 581	2 632	3 402	4 447	5 187	6 658	8 882	12 317	18 317
<b>100 y más</b>	418	512	521	640	807	1 084	1 549	2 086	2 886
<b>TOTAL</b>	<b>444 364</b>	<b>536 440</b>	<b>679 046</b>	<b>842 067</b>	<b>993 353</b>	<b>1 132 867</b>	<b>1 296 183</b>	<b>1 483 726</b>	<b>1 681 791</b>

*Nota.* Elaboración propia, a partir de datos de Barboza y Chacón (2015).

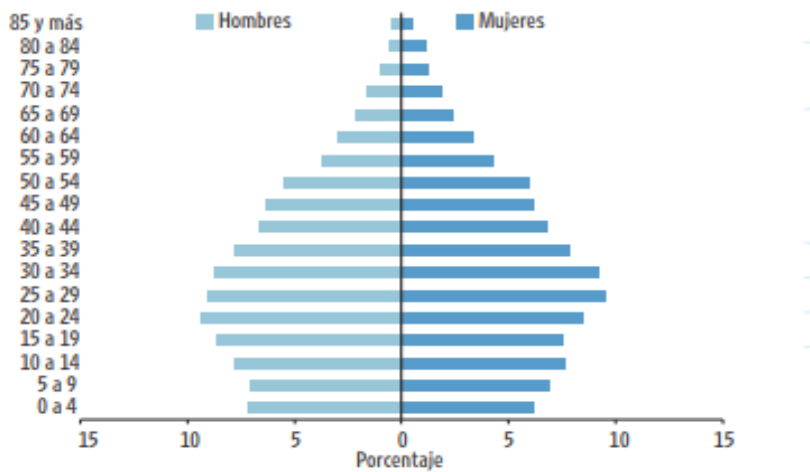
En la tabla 1 se presenta una proyección de la población adulta mayor de 60 años por quinquenios de edad, para el período 2011-2050, donde se muestra que para el 2025 esta población será de 842 067 personas. Este crecimiento genera un impacto económico y social en el país, el cual requiere que se realicen análisis de este tipo, que faciliten su abordaje y atención, que impulsen un cambio en la perspectiva actual de abordaje y las proyecciones institucionales, ya que este conlleva un incremento importante en la demanda de los servicios de salud y cuidado del país, y es un reto en temas de políticas públicas que promuevan programas que impulsen calidad de vida en este segmento de población.

Como se mencionó anteriormente, existen pocas investigaciones que centren la planificación en la gestión de los centros u organizaciones orientadas al cuidado del adulto mayor,

por lo cual el Dr. Fernando Morales, decano de la Facultad de Medicina de la Universidad de Costa Rica (UCR) destaca que: “Desde la trinchera de la academia hay mucho que hacer, porque es donde se prepara a los profesionales. Si se tienen profesionales bien informados sobre el tema del envejecimiento, las cosas van a ir cambiando paulatinamente” (citado por Jiménez, 2019); por consiguiente, la planificación es necesaria en las situaciones actuales, como lo es el crecimiento de la población adulta mayor y de las organizaciones que requieran gestionar sus actividades.

Se considera pertinente que, a partir de la aplicación de los procesos de planificación en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, se establezcan capacidades institucionales que respondan a la resolución de problemas de interés organizacional, aunado a que el Centro pueda atender a los adultos mayores actuales y futuros, ya que este cuenta actualmente con una capacidad limitada de atención a 35 personas y una lista de espera de 40 personas (J Quesada, comunicación personal, 2019), además de que es necesario diagnosticar los procesos de planificación implementados en el período 2018-2020, debido a que en el 2018 se realiza un cambio en la administración del Centro. En relación con esto, se destacan los siguientes datos estadísticos proporcionados por el INEC (2011):

**Figura 2.**  
*Población del cantón de Flores por sexo y edad*



Nota. INEC (2011).

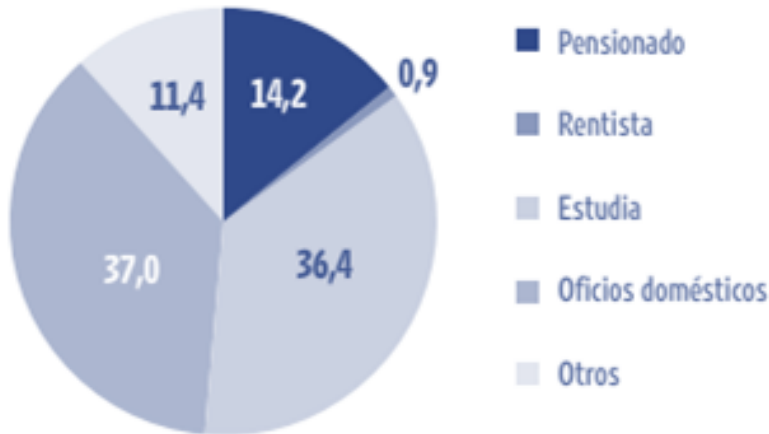
**Figura 3.**  
*Características demográficas y geográficas del cantón de Flores*

	2000	2011
<b>Población total</b>	15.038	20.037
Superficie (km <sup>2</sup> )	7,0	7,0
Densidad de población <i>Personas por km<sup>2</sup></i>	2.161	2.879
Porcentaje de población urbana <i>Personas que viven en zona urbana por cada 100</i>	89,3	100,0
Relación hombres-mujeres <i>Hombres por cada 100 mujeres</i>	97,7	95,9
Relación de dependencia demográfica <i>Personas dependientes (menores de 15 años o de 65 y más) por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años)</i>	51,6	41,3

Nota. INEC (2011).

**Figura 4.**

*Población fuera de la fuerza de trabajo (12 años y más)*



*Nota.* INEC (2011).

Conforme a lo expuesto anteriormente y lo mostrado en las figuras 2, 3 y 4, la presente investigación adquiere relevancia en la búsqueda de alcanzar un alto nivel de calidad de vida de los adultos mayores del cantón de Flores, ya que se pueden identificar las necesidades que poseen ellos y la capacidad instalada del hogar, generando una herramienta para la planificación, que les ayude a satisfacer y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Asimismo, se considera importante que este centro de atención pueda mejorar, a futuro, las acciones encaminadas a satisfacer las necesidades básicas de los adultos mayores, para que puedan sentirse bien con ellos mismos y con su entorno, esto sustentado en la Política nacional de envejecimiento y vejez 2011-2021, que establece la necesidad de fomentar alternativas comunitarias de cuidados de largo plazo para la población adulta mayor, y la generación de redes de apoyo para lograr que las personas permanezcan en el hogar y se prevenga el agotamiento del cuidador.

En adición a esto, la presente investigación es de relevancia académica, al existir un vacío investigativo en las problemáticas y temas relacionados con el adulto mayor, lo que permitirá formar una base bibliográfica en los temas mencionados anteriormente, además de que, a nivel

país, no se encontraron investigaciones o proyectos que incluyeran como producto final una guía o metodología de cómo abarcar o atender los centros integrales de cuidado de población adulta mayor, e impulsar un nuevo diseño que beneficie la capacidad de planificar el centro diurno de Flores.

## **1.6 Objetivos**

### ***1.6.1 Objetivo general***

1.6.1.1 Analizar la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores en el período 2018- 2020, en relación con los mecanismos de planificación.

### ***1.6.2 Objetivos específicos***

1.6.2.1 Identificar los mecanismos de planificación que gestiona el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores durante el período 2018-2020.

1.6.2.2 Conocer los resultados obtenidos de la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, en relación con su capacidad de planificar y gestionar los recursos disponibles durante el período 2018-2020.

1.6.2.3 Proponer una guía metodológica que apoye los procesos de planificación en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores en el futuro cercano.

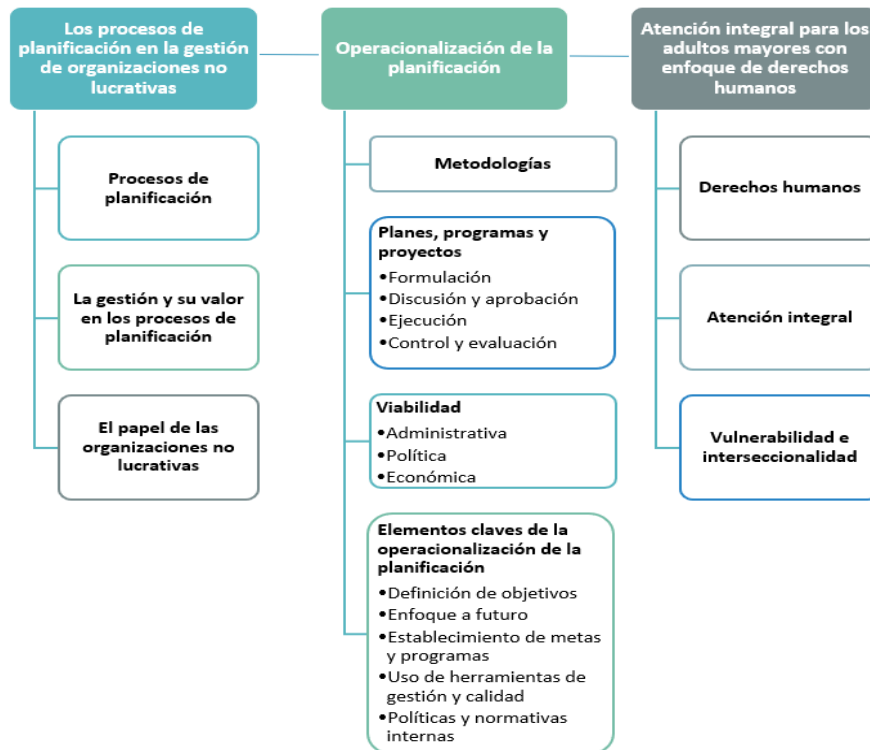
## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

Se parte de que uno de los aspectos base de la investigación comprende los antecedentes teóricos, así como los conceptos o teorías que tienen significado dentro del tema de investigación. También se muestra que el marco teórico “es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio, nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (Hernández et al., 2010, p. 64).

Debido a ello, se considera necesario contar con la claridad de cada uno de los conceptos teóricos que son contemplados en el análisis y la ejecución de este trabajo y, a su vez, realizar una revisión crítica de los elementos teóricos que sirven de marco de referencia para la investigación.

A continuación, se presenta la figura que despliega la relación de los conceptos teóricos por cada una de las diferentes temáticas.

**Figura 5.**  
*Relación de conceptos del marco teórico*



*Nota.* Elaboración propia (2024).

## **2.1 Los procesos de planificación en la gestión de organizaciones no lucrativas**

Se involucra la planificación y sus procesos en la gestión de organizaciones no lucrativas dentro de la investigación, ya que con esta se pretende dirigir el desarrollo socioeconómico del centro de atención para adultos mayores, por lo cual:

Se entiende por planificación al proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o una familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados. (Hernández, 2011, p. 73)

Además, para Rezende (2008), “la planificación es uno de los principales instrumentos para gestionar la organización y está condicionada a la realización de acciones por medio de métodos, técnicas, normas y recursos” (citado por Secco et al., 2016, p. 109).

La planificación es un proceso integral, ya que afecta de manera positiva todo el ambiente. Este proceso integral debe estar en función de los objetivos de la organización y en el quehacer para alcanzarlos; el accionar debe ser flexible y adaptativo a las condiciones del entorno cambiante. Las actividades por planificar deben ser preordenadas; antes de actuar se deben analizar, anticipar y escoger alternativas que se adecuen a los medios y recursos, o sea, es una relación de lógica racionalidad.

Para que la planificación sea eficiente, se deben coordinar las prioridades, los objetivos y las tendencias del entorno; asimismo, que su proceso cíclico esté acompañado de técnicas y métodos que incluyan los factores cualitativos y cuantitativos de los recursos, así como instrumentos que acompañen la gestión de sus funciones y metas.

A la hora de vincular la planificación en organizaciones no lucrativas, como lo es el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, es necesario que la implementación de esta sea determinante

para que se alcancen o no los objetivos, por lo cual, la planificación institucionalizada es la adecuada para que los centros puedan convertir los objetivos en un accionar exitoso, por medio de la constitución de programas y proyectos, relacionados con su sector y población meta.

La planificación en las organizaciones posibilita la previsión y obtención de resultados reales para la sociedad, así como determinar acciones colectivas e integrar políticas, propósitos y proyectos a lo micro, desde la especificidad de cada territorio y la promoción de su desarrollo social, con el fin de que estas acciones micro se extiendan a lo macro por medio del cumplimiento de objetivos, y logren crear mayores posibilidades de gestionar el cumplimiento de los derechos de la sociedad.

Al mismo tiempo, debido a la planificación y sus procesos, es importante comprender el papel de la gestión en estos. Según Huergo (2004), la gestión es la “concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación de este y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución” (p. 3). Esta “implica un trabajo de diagnóstico (...), de construcción de la memoria colectiva (...), de análisis e interpretación del presente común (...) y la construcción del proyecto (...)” (Huergo, 2004, p. 4).

Es necesario, para optimizar la gestión, conocer la conceptualización y el objetivo que quiere obtenerse por medio de los procesos de planificación, con el fin de que la organización pueda asegurar la calidad en los resultados y los servicios brindados, midiendo estos por medio de indicadores, cumpliendo con estándares de efectividad y eficiencia, y globalizando e integrando todos los sectores que conforman la organización.

En adición a la gestión y su valor en los procesos de planificación, se considera la vinculación de la gestión pública a estos. En relación con la acción participativa, la gestión

institucional está inmersa en la implementación de políticas, el seguimiento de normas y el cumplimiento de lineamiento públicos en sentido genérico, por lo que esta “es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento” (Guerrero, 2001, p. 3).

Dicha gestión debe estar enfocada en derribar las barreras organizacionales para que estas busquen su mejora, adecuar conceptos y herramientas de la gestión privada para la mejora de la gestión pública; es necesaria la reconceptualización que les permita una adecuación a los cambios acelerados del entorno, además de garantizar la seguridad y soberanía respecto a los intereses públicos.

La gestión debe responder a las prioridades establecidas en sus programas y, a su vez, utilizar únicamente los fondos establecidos para el centro diurno. Por lo cual, al iniciar el proceso de planificación debe determinarse la cantidad de recursos con los que se cuenta y para que fines se requieren.

Además, al complementar la relación existente entre la gestión y la planificación, se destaca también el papel que debe tomar la gestión institucional en el proceso ya mencionado, ya que esta considera el “conjunto de políticas y mecanismos destinados a organizar las acciones y recursos —materiales, humanos y financieros— de la institución, en función de sus propósitos y fines declarado” (Universidad Arturo Prat (UNAP), 2017, párr. 1). Dicha gestión institucional es el “marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional” (Universidad de Colima, 2015, párr. 1), teniendo como finalidad obtener mayor competencia organizacional posible.

Se debe considerar que, para iniciar y ejecutar cualquier proyecto de mejora o proceso, que las instituciones diagnostiquen si cuentan o pueden obtener la capacidad requerida. La capacidad es la “fortaleza o eficiencia del grupo de rutinas interrelacionadas para llevar a cabo determinadas tareas” (Castro et al., 2017, p. 19); dentro de las capacidades que deben considerarse para la gestión de procesos están las de controlar y planificar los aspectos que inciden directamente sobre el desarrollo de actividades de este, como lo son el costo, tiempo e impacto.

Esta capacidad se puede dividir según las cualidades o el desarrollo de funciones por cumplir, en primer lugar, está la capacidad política, la cual se encuentra “enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional” (Rosas, 2008, p. 129). Esta capacidad es importante dentro de las instituciones, con el fin de que se ejerzan los derechos políticos y las cargas públicas, así como que se incluyan las ideas colectivas para una efectiva acción.

Por otro lado, para dicha investigación es oportuno orientar la planificación en las organizaciones de bien social o en las organizaciones no lucrativas, tales y como lo son los centros de atención integral para adultos mayores. El sector de organizaciones llamado no lucrativo está conformado por organizaciones que cooperan con diversos sectores de interés, como son la asistencia social, organizaciones sociales y civiles, educación, salud, cultura, recreación y deportes.

Las organizaciones no lucrativas son asociaciones diversas que contribuyen al funcionamiento y la reproducción social, pero que están fuera del foco de las ciencias sociales en el país, ‘Las asociaciones del sector no lucrativo tienen ‘cinco características cruciales’: a) son entidades organizadas; b) son privadas —separadas del gobierno—; c)

son autónomas —controlan sus propias actividades—; d) no distribuyen ganancias entre sus asociados, y e) en ellas se realiza actividad voluntaria y gratuita’ (González, 2005, párr. 1-2).

Para alcanzar el cumplimiento de objetivos en las organizaciones no lucrativas, es necesario que estas cuenten con una estructura y una apertura que les posibilite el intercambio de saberes, la transparencia y la participación, que ellas se enfoquen en que su estructura institucional, los métodos de conducción, la planificación institucional y el manejo de personal estén diseñados y orientados al cumplimiento de objetivos en común.

De acuerdo con Sauma (2011), existen cuatro supuestos necesarios para hablar de organizaciones no lucrativas:

1. Independencia estatal, ya que las ONL están conformadas, estructuradas y dirigidas por particulares que se encuentran fuera de la organización estatal.
2. Trascendencia social: su actuación tiene como fin trascender al accionar de la sociedad a través de actividades de relevancia social.
3. Patrimonio: estas deben contar con un patrimonio que les permita desarrollar sus actividades. A pesar de que sus actividades no tienen como fin lucrar, estas organizaciones pueden desarrollar actividades económicas que les permitan aumentar su patrimonio y, así, cumplir sus objetivos.
4. Reconocimiento estatal: es indispensable que las ONL cuenten con el reconocimiento estatal, ya que la autorización para funcionar es un requisito esencial para las fundaciones y asociaciones.

Para alcanzar el progreso social, es necesario que las ONL cuenten con capacidad de adaptación al entorno cambiante, por lo que esta adaptación debe direccionar los recursos

organizativos al cumplimiento de estrategias funcionales y diferenciadora, las cuales innoven socialmente, construyan relaciones y estrategias colectivas y gestionen en funciones planificadas.

Según Sauma (2011):

Sobre las OSFL costarricenses, la Constitución Política, en su condición de ley suprema, es el punto de partida para hablar de las OSFL nacionales. El artículo 25 contenido en el Título IV sobre “Derechos y Garantías Individuales” de la Constitución Política dispone lo siguiente: “Los habitantes de la República, tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna” (párr. 50). Así, se parte del artículo anterior para establecer el marco legal de estas organizaciones en Costa Rica. De este, además, se puede inferir que existe un derecho positivo de asociarse, así como un derecho negativo de dejar de pertenecer a una organización (p. 10).

En virtud del artículo 33 del Código Civil, a estas organizaciones sin fines de lucro se les reconoce y otorga personalidad jurídica, puesto que, de conformidad con este artículo, “la existencia de las personas jurídicas proviene de la ley o del convenio conforme a la ley”. El Estado les concede dicho reconocimiento por medio de su inscripción formal en el Registro Público, momento cuando adquieren personería jurídica (Sauma, 2011, p. 12).

A manera de conclusión, las organizaciones están compuestas por un conjunto de variables, funciones y sistemas, las cuales deben ser gestionadas eficaz y efectivamente; esta gestión se vincula estrechamente con los procesos de planificación. La integración de los procesos de planificación en las instituciones asegura la obtención de valor público y confianza para estas, donde, por medio de la ejecución y el enfoque presente y futuro de acciones, se logra responder a las problemáticas, necesidades e intereses colectivos.

## 2.2 Operacionalización de la planificación

Para lograr el desarrollo socioeconómico, es importante recalcar que el Centro es un medio, no un fin; entonces el Centro no busca obtener un desarrollo económico por sus funciones, sino generar valor público para las poblaciones beneficiarias del CDAMF. Para ello es necesario operacionalizar la planificación, para, de esta forma, lograr obtener un mayor conocimiento sobre el proceso y distintos conocimientos que se llevarán durante el desarrollo del proyecto. Para la presente investigación, se define la operacionalización de la planificación como el proceso donde se definen las características y metodología que comprende el proceso de planificación, por lo cual es importante recalcar el significado de la metodología por seguir en el desarrollo del proyecto. Se le llama metodología a las “herramientas para la recolección de datos, formular y responder preguntas para llegar a conclusiones a través de un análisis sistemático y teórico aplicado a algún campo de estudio” (Cannan, 2016, párr. 1).

Por otro lado, según Aguilera (2013), la metodología “orienta al estudio lógico de los métodos, lo cual implica el análisis de la lógica que los sustenta, el sentido de su efectividad, la cobertura de su eficacia, la fortaleza de sus planteamientos y la coherencia para producir conocimiento relevante” (p. 89).

Por eso, se puede hablar de metodología como aquel camino de orientación y herramientas, que permite obtener un mayor rendimiento y productividad gracias a la recolección de datos, para llegar a una conclusión del proceso o método para el desarrollo de la mejor gestión del centro diurno.

Uno de los aspectos que compone la metodología de la planificación es la formulación y evaluación de planes, programas y proyectos, por lo que importante tener claro cuál es el concepto de cada uno de ellos. En primer lugar, según Hernández (2011), un plan es un “conjunto

armónico de decisiones racionales que conducen a un objetivo común. Es un conjunto de programas y proyectos con metas relacionadas entre sí, en función de objetivos comunes” (p. 141), donde el plan está compuesto por distintos programas. Los programas se “constituyen un conjunto de decisiones y actividades a llevarse a cabo, para alcanzar distintas metas y objetivos en un plazo dado” (p. 142) y normalmente “se le (sic) vincula con el gasto con metas de servicio, y no necesariamente retribuidos económicamente” (p. 146).

Es importante saber que dentro de cada programa se realizan proyectos, de los cuales el autor Hernández (2011) indica que:

Representa un conjunto de decisiones y actividades que deberán llevarse a cabo para alcanzar determinados objetivos y metas en un plazo dado. Contempla la asignación y combinación de recursos (financieros, humanos, materiales y de equipo) requeridos por cada una de las actividades del proyecto. (p. 145)

Por lo tanto, para ejecutar las metodologías de planificación, siempre se debe llevar a cabo un producto llamado plan, teniendo en cuenta que en este mismo plan se obtendrá un conjunto de programas y proyectos, y que estos permitirán determinar distintos objetivos. Por eso, es de suma importancia tener claro siempre el plan propio, para de esta manera llevar la ejecución de los procesos de planificación:

- **Formulación:** es la etapa inicial del proceso de planificación en la que se identifican los objetivos, se establecen estrategias basadas en un análisis del entorno interno y externo. Involucra la creación de planes detallados para alcanzar las metas organizacionales.
- **Discusión y aprobación:** una vez formulado el plan, este debe ser revisado y discutido por los actores involucrados dentro de la organización. La discusión puede incluir

ajustes o mejoras para alcanzar la aprobación final, ya sea por consenso o mediante un proceso formal de validación, lo que otorga el respaldo necesario para su implementación.

- **Ejecución:** es la fase donde los planes y estrategias aprobados se ponen en marcha. En esta etapa se asignan recursos (financieros, humanos, tecnológicos), se distribuyen responsabilidades y se implementan las acciones según lo planificado. La ejecución requiere coordinación, comunicación y gestión adecuada para asegurar que los objetivos se cumplan.
- **Control y evaluación:** esta etapa incluye el monitoreo continuo de las actividades, para asegurar que se están cumpliendo conforme al plan. Se recomienda que se realice periódicamente. Se utilizan indicadores para evaluar el progreso, con los cuales se aplican medidas correctivas a desviaciones o problemas. Al final del ciclo, se realiza una evaluación global, para determinar el éxito de las acciones implementadas y se recogen lecciones aprendidas para futuras planificaciones.

Además de ello, es importante saber que para la ejecución de planes, programas y proyectos siempre será necesario llevar a cabo distintos estudios, para concretar si este será viable. Por eso es valioso conocer que, Sobrero (2009) define viabilidad de manera que:

(...) “indica lo que puede concretarse, aquello que puede salvar los escollos (esperables o no) en el recorrido necesario para materializarse”. En el caso de proyectos de inversión, puede entenderse por viabilidad “la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible” (p. 3).

Por otro lado, García (2017) propone que la viabilidad se traduce en las “posibilidades de éxito que aquellas iniciativas pueden tener. No es una simple formalidad burocrática, sino que es una herramienta necesaria para la toma de decisiones estratégica” (párr. 4).

La viabilidad administrativa se refiere a la capacidad de lo planeado para ser gestionado de manera eficiente desde una perspectiva organizacional. Esta viabilidad busca que los recursos, las estructuras, y los procesos administrativos de la organización, están preparados para implementar con éxito el plan, programa o proyecto, asegurando que las decisiones se tomen correctamente, y que se mantenga la alineación entre objetivos, recursos y capacidades administrativas.

Para el éxito de esta viabilidad como herramienta, es necesario analizar distintos tipos de viabilidades, como lo es la viabilidad política, la cual es:

La viabilidad desde el punto de vista político-institucional que alude en cambio a los impactos esperados, analizados desde la estrategia del responsable (político) del área en cuestión, del programa, o de la política pública en que la misma se inserta. En este caso debe considerarse que las características de la intervención propuesta generan impactos de diversa naturaleza y son fuente de beneficios y costos, en la ecuación del poder acumulado por el decisor, en diversos planos. (Sobrero, 2009, p. 19)

Además de ello, cuando se habla de viabilidad política son:

(...) las normas y prácticas, es decir de los mecanismos legales y las acciones institucionales que garantizan la aplicación de la ley, su exigibilidad y el castigo por su inobservancia. Aquí es donde se fijan los resultados específicos del conflicto social y aquí es donde adquiere la connotación de derechos. (Medici, 2006, p. 315)

Con base en lo anterior, en el momento de realizar el estudio de estas normas y prácticas legales, se debe llevar a cabo mientras se realiza la viabilidad administrativa, la cual determina las

capacidades gerenciales internas de la organización, con el fin de lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio. Por eso, es necesario evaluar la posibilidad de conseguir el personal con las habilidades y capacidades requeridas en el mercado laboral.

Además de ello, los planes también deben ser viables económicamente, ya que esta viabilidad definirá si los procesos técnicos y normativos del plan, así como los administrativos, se podrán llevar a cabo, por medio de la generación de beneficios y tener una rentabilidad con la que se logren concretar los proyectos, o si se deberán tomar decisiones estratégicas para el cumplimiento de los distintos objetivos planteados.

En adición a lo expuesto anteriormente, como parte de la operacionalización de la planificación y para el desarrollo de dicha investigación, se conceptualizan los siguientes aspectos:

- **Definición de objetivos:** es el proceso de identificar y concretar los resultados o logros específicos que la organización busca alcanzar. Los objetivos definidos guían todas las acciones por seguir y proporcionan un marco para la toma de decisiones y la medición del éxito.
- **Establecimiento de metas y programas:** implica desglosar los objetivos en tareas más pequeñas y específicas, que son medibles, alcanzables y con plazos definidos. Los programas son las acciones o iniciativas concretas diseñadas para alcanzar dichas metas.
- **Uso de herramientas de gestión de calidad:** se refiere a la integración de métodos y técnicas para certificar que los procesos y resultados cumplan con las pautas deseadas.

- **Políticas y normativas internas:** son las reglas, directrices y procedimientos establecidos dentro de una organización, para asegurar que todas las actividades se ejecuten de manera consistente, ética y conforme a los objetivos establecidos.

En conclusión, para garantizar la eficiencia en las instituciones, es fundamental comprender que esta se refiere a "la manera en que se realizan los objetivos" (Mokate, 2001, p. 4). Para evaluar la eficiencia, no solo es necesario mantener una gestión alineada con los procesos de planificación, sino también emplear una metodología adecuada como herramienta clave. Esto permitirá tener una visión clara de los diversos planes que se implementarán en la institución.

### **2.3 Atención integral para los adultos mayores con enfoque de derechos humanos**

Al tener claros los conceptos y las relaciones entre estos, se especifican en este apartado las teorías sobre lo que es brindar una atención integral en los centros diurnos de adultos mayores, sobre todo con un enfoque de derechos humanos.

La Organización de las Naciones Unidas indica que los derechos humanos son aquellos “derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición” (Naciones Unidas, 2023, párr. 1).

También, según Peláez y Ferrer (2001):

Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad. (p. 146)

Por lo anterior, es importante la existencia de los centros de atención a los adultos mayores, brindarles servicios de calidad, además de tomar en cuenta una buena atención integral para el

cumplimiento de derechos humanos, la atención integral, los cuales, según los autores Carvajal et al. (2001), son y se dan en “aquellos centros que suministran servicios a la población adulta mayor sin que por ello respondan integralmente a sus necesidades” (p. V).

De acuerdo con el Sistema Costarricense de Información Jurídica y lo estipulado en la Ley 7935 se le denomina atención integral a la “satisfacción de las necesidades físicas, materiales, biológicas, emocionales, sociales, laborales, productivas y espirituales de las personas adultas mayores. Para facilitarles una vejez plena y sana, se considerarán sus hábitos, capacidades funcionales y preferencias” (1999, párr. 13).

En Costa Rica, la Ley 9857 penaliza el abandono de las personas adultas mayores: “A quien teniendo la obligación de cuidar abandone a una persona adulta mayor en estado de vulnerabilidad, se le aplicará la pena de diez a cien días multa o de uno a seis meses de prisión” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2020, párr. 3).

La atención integral va de la mano con lo que son los derechos humanos; esto se debe a que para que los adultos mayores cuenten con la validez y el cumplimiento de los derechos a tener una vivienda, asistencia médica, e inclusive bienestar, es necesario que disponga de una atención integral de manera adecuada, permitiendo la satisfacción de distintas necesidades.

Que el adulto mayor y que el ser humano cuenten con una atención integral y un cumplimiento de sus derechos humanos, les favorece al contar con una esperanza de vida mayor; ello se da, ya que la esperanza de vida se conoce, según Mandal (2019), como: “Número de años que se prevé que viva una persona basada en el promedio estadístico. La esperanza de vida varía por área geográfica y por era” (párr. 1).

La vulnerabilidad es la “falta de protección de grupos poblacionales específicos que presentan problemas de salud particulares, así como a las desventajas que enfrentan para resolverlos, en comparación con otros grupos de población” (Juárez-Ramírez et al., 2014, p. 284).

La vulnerabilidad debe analizarse desde la interseccionalidad de los grupos con los que se va a trabajar, por lo cual se recalca que:

La interseccionalidad se presenta como categoría analítica para identificar de qué manera la intersección de las estructuras sociales (género, sexualidad, raza, nacionalidad, clase, discapacidad) genera situaciones de discriminación complejas que se mantienen y reproducen tanto en el nivel estructural, como político y discursivo. Se insiste finalmente en el potencial de la interseccionalidad como herramienta para desvelar los efectos indeseados de exclusión social reproducidos y reforzados por el derecho y las políticas públicas e incluir la dimensión sustantiva de la igualdad. (La Barbera, 2017, p. 191)

Para efectos de la investigación, la interseccionalidad será “reconocida como herramienta válida para el análisis del derecho ya que hace visible la complejidad de los procesos de discriminación y por esta vía permite progresar hacia el diseño de instituciones y mecanismos jurídicos y políticos más inclusivos” (Grabham et al., 2009; Lombardo y Verloo, 2010; Schiek y Lawson, 2011, citados por La Barbera, 2017, p. 133).

Para concluir, es de suma importancia saber que este proyecto se basa en un centro diurno del adulto mayor, lo cual implica que: “las personas adultas mayores son sujetos de derecho, socialmente activos, con garantías y responsabilidades respecto de sí mismas, su familia y su sociedad” (Ministerio de Salud, 2017, párr. 2).

Por eso, durante todo el proceso se deberá involucrar la interseccionalidad, y que la presente investigación, además de ser un estudio de los procesos de planificación en el centro de

atención para adultos mayores, tiene como fin validar los derechos humanos de esta población, así como potenciar la posibilidad de brindarles una atención integral, sin importar si la población que está atendida presenta situaciones de vulnerabilidad o no; por ello se decide utilizar la interseccionalidad como una de las herramientas metodológicas de la investigación.

# **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Perspectiva epistemológica**

La perspectiva epistemológica refleja de qué manera se verá la realidad, por lo que esta determina cómo se desarrollará el proceso investigativo. Para la presente investigación se parte de que es constructivista, según Gergen (2007):

En el constructivismo se brinda gran interés al cómo se producen los significados y su utilización mediada por las convenciones lingüísticas dentro de los diversos contextos sociales o culturales, donde los individuos otorgan significados dentro de marcos de referencia interpretativos, basados en la historicidad y en lo cultural (citado por Ramos, 2015, p. 14).

Además, Guba y Lincoln (1994) afirman que:

(...) la relación entre el investigador y el objeto de estudio se basa en una postura subjetivista, donde existe una interacción entre el investigador y el investigado. Los resultados que se encuentran en la investigación basada en el constructivismo son producto de la construcción que realizan tanto el investigado como el investigador. (Guba y Lincoln, 1994, citados por Ramos, 2015, p. 14)

Con base en lo anterior, en esta investigación se pretende construir desde lo que se conoce del centro diurno, las experiencias y el entendimiento de la realidad de los adultos mayores y los funcionarios dentro del Centro, respecto a sus procesos de planificación. Se construye el saber de forma social con los que viven la realidad, y se considera que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados para la problemática nacional, sino que esta es ajena al contexto de la comunidad y el tiempo en el que se vive.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, donde, según Jiménez-Domínguez (2000):

Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. La realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva. La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta. (Jiménez Domínguez, 2000, citado por Salgado, 2007, párr. 2)

El enfoque cualitativo ha transformado las investigaciones científicas en espacios multidisciplinarios, donde los distintos saberes dan un aporte diferente a la aplicación del método científico de manera más flexible y abierta, la puesta en marcha de la investigación es dirigida por los participantes y sus vivencias, así como un frecuente ajuste en el diseño, según el espacio y el tiempo lo requieran.

En este caso particular, este enfoque es aplicable al análisis de la información, ya que permite la recolección de datos para probar el tema de investigación, realizar el análisis de los datos obtenidos y formular una propuesta metodológica para el Centro de atención integral de la persona adulta mayor de Flores, en cuanto a la gestión de procesos de planificación y gestión.

### **3.3 Tipo de investigación**

Para Hidalgo (2005), el tipo de estudio se formula:

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al

(sic) tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrán en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad. (p. 1)

Por lo tanto, se puede decir que el tipo de estudio del presente trabajo es descriptivo, donde Salinero (2004) indica que los estudios de tipo de investigación descriptivos “son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad” (p. 1).

Según el paradigma de las autoras del presente trabajo investigativo, se pretende construir desde lo que se conoce del centro diurno, las experiencias y el entendimiento, así como las técnicas por utilizar, se puede comprender que se hará una descripción del fenómeno en el que se encuentra el análisis, haciendo alusión a lo que les indica el autor Salinero (2004).

### **3.4 Población, muestreo, sujetos y fuentes de información**

#### ***3.4.1 Población y muestreo***

Según López (2004) población y muestra se definen como “el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación y muestra, es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará acabo (sic) la investigación” (p. 69).

Al contar con la definición de población y muestra, es de suma importancia delimitar ambos conceptos. En este caso, la población será: la Municipalidad de Flores, la junta directiva del centro diurno, los colaboradores del CDAMF, los familiares y la población adulta mayor que se encuentra en este espacio, ubicándose en San Joaquín de Flores, en el cantón de Heredia. Además de ello, se cuenta con una población del CONAPAM y de la JPS.

Por consiguiente, al contar con la delimitación de la población, se define la magnitud de la muestra por utilizar. Por lo cual, en este caso, la muestra fue de cincuenta personas en su totalidad,

realizándose con la siguiente distribución: once familiares del CDAMF, ocho personas de la junta directiva del Centro, tres colaboradores de CDAMF, veinticinco adultos mayores del CDAMF y una persona de la JPS, CONAPAM y la Municipalidad de Flores.

### ***3.4.2 Sujetos***

Al tener claras la población y la muestra, se pudieron definir los sujetos con quienes se procedió a realizar la investigación. Se contó con un total de tres entidades fuera del Centro como sujetos: el CONAPAM, donde el principal sujeto de estudio fue el área de fiscalización de Operativa; la JPS, cuyo sujeto en estudio fue el área de Gestión Social del Adulto Mayor; y en cuanto a la Municipalidad de Flores, el área de Trabajo Social.

### ***3.4.3 Fuentes de información***

#### ***3.4.3.1 Fuentes primarias***

Según Torres et al (2019): “Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población” (p. 3). Además, destacan que “las Fuentes Primarias para su recopilación se obtienen por medio de una investigación directa al objeto de estudio, a través de métodos establecidos” (p. 3).

En relación con las citas anteriores, es indispensable la aplicación de instrumentos para la recolección de información primaria y, de este modo, contar con insumos para la puesta en marcha de la investigación. En este caso, las fuentes primarias fueron los adultos mayores del Centro y los funcionarios de este, lo que permitió conocer sus vivencias y lo que piensan respecto a la gestión de procesos de planificación.

Para darle continuidad a la investigación, se tomó información de la totalidad de la población involucrada, es decir, la totalidad de adultos mayores, los cuales son 36 mayores de 65 años, los tres colaboradores(as) del Centro y los ocho miembros de la junta directiva, ya que las

condiciones del universo poblacional, el tiempo y el tipo de técnicas, se prestaron para obtener la información de la totalidad de los sujetos.

#### *3.4.3.2 Fuentes secundarias*

Como cita el autor Salkind (1998): “Las fuentes secundarias son datos de segunda mano o al menos están alejadas un paso del suceso original. Estas fuentes relatan lo que otros presenciaron, están más disponibles, pero no son tan ricas en detalle” (p. 207).

A partir de las fuentes secundarias, se recolectó información adicional de forma organizada, con el fin de analizarla y usarla de complemento a la información obtenida por fuentes primarias. Estas fuentes, al ser un soporte para la investigación, se refieren como fuentes secundarias: libros, páginas web, artículos, tesis y otros trabajos o investigaciones que sustentaron el desarrollo de la investigación. Además de ello, se analizaron datos del Centro diurno, como lo son informes financieros, planes, programas y proyectos del Centro, reseña histórica de la entidad, informes administrativos, entre otros.

### **3.5 Técnicas de recolección de información**

Se aplicaron varias técnicas de investigación para lograr un análisis de la documentación más efectiva, así como tener mayor conocimiento del sujeto en estudio y de las áreas en las que mayormente se debió prestar atención para la elaboración de una futura propuesta metodológica. Dentro de las técnicas aplicadas se encuentran: grupos focales, talleres, técnica de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), también la realización de entrevistas semiestructuradas, identificando previamente un mapeo de actores.

#### *3.5.1 Talleres participativos*

Según Reyes (2010) un taller participativo:

Es realizado con grupos de personas en donde se dialoga y se da a conocer un tema, en donde las personas participan y dan su propio punto de vista, opiniones. Este taller en forma de dinámica tiene un objetivo, conocer la situación real de un objeto de estudio, se realiza delante de productores o personas, ellos hacen sus propias lluvias de idea. (párr. 1)

Como parte de la investigación se realizó un taller, en el cual se escuchó a las personas adultas mayores referirse sobre su perspectiva en el Centro, para saber cuáles áreas, además de las que se identificaron con los administrativos, es importante reforzarlas: además de ello, fue de suma importancia saber el punto de vista de la población beneficiaria, ya que la idea del Centro es brindar una excelente atención integral. Para realizar el taller se necesitaron internet, una computadora, papelógrafos, entre otros, y se trabajó durante dos semanas distintas, con la mitad de la población en cada ocasión, para salvaguardar la salud de las personas participantes, por ser una comunidad vulnerable.

### ***3.5.2 Grupos focales***

Los grupos focales, según Mella (2000): “Son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” (p. 3).

Añadido a lo anterior, para Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013), el grupo focal es:

(...) útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios. (párr. 9)

Por ello, el grupo focal se realizó con los administrativos y el personal del Centro, quienes tienen un mayor conocimiento sobre lo que es el proceso de gestión y de cómo se maneja el área administrativa y de planificación internamente.

### ***3.5.3 Entrevista semiestructurada***

López y Deslauriers (2011) indican que la entrevista es una “conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad” (Grawitz, 1984, p. 188; Aktouf, 1992, p. 91; Mayer y Ouellet, 1991, p. 308, citados por López y Deslauriers, 2011, p. 3).

Por otro lado, según Díaz-Bravo et al. (2013):

(...) conversación amistosa entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo. (párr. 22)

Con sustento en lo anterior, se realizaron varias entrevistas semiestructuradas con los administrativos y el personal del centro diurno, ya que, al ser de forma privada, se pueden obtener mayores datos que los que ya se obtuvieron en el grupo focal. Esto se debe a que, al ser entrevistas individuales, se logró tener un mayor entendimiento de la situación, así como confidencialidad de los datos suministrados durante la entrevista.

### **3.5.4 FODA**

Riquelme (2016) indica que FODA es “una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa” (párr. 1).

La aplicación del FODA facilitó la comprensión del tipo de gestión que lleva a cabo el Centro, así como la dirección que les da a sus objetivos. Sumado a lo anterior, el análisis de esta herramienta permitirá tener un mayor conocimiento sobre las distintas propuestas metodológicas que se le pueden brindar al centro diurno a futuro, como parte del tercer objetivo de esta investigación.

### **3.5.5 Mapeo de actores**

Tapella (2007) indica que un mapeo de actores es una “herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales existentes en el escenario de intervención” (p. 4).

El mapeo de actores se realizó en forma conjunta con los administrativos del sitio, debido a que esto les permitió tener una visión clara sobre cuáles actores sociales son claves para el cumplimiento de los diferentes objetivos; además, esto servirá para la creación de futuras alianzas.

## **3.6 Consideraciones éticas de la investigación**

González Capdevila et al. (2012), indican que: “la Ética es una ciencia filosófica que estudia la esencia y las leyes del desarrollo de la moral en la sociedad y en el mundo interno del individuo” (p. 1).

Al tener claro el significado de ética, en el presente apartado se va a realizar una definición de las consideraciones éticas con la que se va a contar en el proyecto, para poder realizar una mejor percepción y análisis de la información.

La primera consideración que se tomó en cuenta fue la responsabilidad, la cual los autores Recalde et al. (2012) definen como “el manejo transparente y eficiente de los recursos que la sociedad le confía, la formación de profesionales competentes y socialmente responsables y el aporte reflexivo, propositivo y practico (sic)” (p. 271).

Lo anterior es de suma importancia, debido a que parte de poder realizar un buen análisis de datos, así como una propuesta al CDAMF, que se debe basar en la confianza con el personal, el centro diurno y la transparencia entre estos.

Por otro lado, las siguientes consideraciones por mencionar van mayormente ligadas a la población con la que se trabajó; la primera consideración será la igualdad, la cual “consiste en la aceptación de que los intereses de cada miembro de la comunidad importan, e importan de un modo igual y que cada ciudadano tiene derecho a una idéntica consideración y respeto” (Rodríguez, 2020, p. 23).

Además de ello, Rodríguez (2020) también muestra que “igualdad ha de ser siempre un principio rector que ha de estar presente de forma permanente en el proceso de creación, aplicación e interpretación del Derecho” (p. 28).

Al hacer una investigación con igualdad, es necesario contar con el respeto a la población con quien se realiza la investigación, para lo cual Roncancio y Tarquino (2015) indican que respeto “es la virtud de ver, considerar y valorar, con cuidado, atención y cortesía, lo que somos y lo que son los demás, aceptando las diferencias” (p. 12).

Dicha consideración lleva una interrelación con realizar un análisis desde la empatía. Carpena (2016) indica que la empatía se percibe como la capacidad de captar lo que otra persona piensa y necesita y la conexión sincera con su sentir como si fuera propia –a pesar de que no sea lo mismo que un individuo pensaría o sentiría en la misma situación- (p. 24).

Sin embargo, para poder tener una buena empatía con el grupo de análisis, es de suma importancia tomar en consideración lo que es la paciencia, definida por Argadoña (2019) como la “capacidad para tolerar situaciones incómodas o que exigen esfuerzo (también soportar a otros), sin rebelarse o quejarse” (p. 4).

Las anteriores consideraciones éticas fueron las principales incorporadas, debido a que la investigación no se trabajó con un solo tipo o área de población y, además de ello, la población objetivo estaba conformada por personas vulnerables, al ser una población adulta mayor.

### 3.7 Operacionalización de los objetivos

**Tabla 2.**

*Operacionalización de objetivos*

Objetivo General	Analizar los resultados obtenidos con la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores en el período 2018- 2020, en relación con los mecanismos de planificación.				
Objetivos específicos	<b>Dimensión o categoría</b>	<b>Aspectos o componentes</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Principales preguntas</b>
Procesos de planificación	Proceso integral y continuo, el cual busca, por medio de la previsión, la organización y la formulación, lograr objetivos y metas planteadas durante un tiempo y espacio, con el fin de crear valor para la sociedad.				
Identificar los procesos de planificación que gestiona el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores durante la gestión 2018-2020.	Elementos de la planificación.	Proceso de planificación institucional. Componentes financieros. Componentes administrativos. Componentes físicos. Componentes políticos. Componentes de la política interna de la gestión.	Administrativos del centro diurno. Colaboradores del centro diurno. Junta directiva del centro diurno. Organizaciones públicas involucradas (CONAPAM, JPS, Municipalidad).	Entrevista semiestructurada. Taller participativo. Grupo focal.	¿Utiliza el centro diurno algún tipo de planificación? ¿Cuenta con un plan de corto, mediano o largo plazo? ¿Cómo organiza las funciones administrativas el Centro? ¿Las instalaciones cuentan con equipo y ubicación favorable? ¿Cumple el Centro con las leyes y políticas públicas dirigidas a la población adulta mayor?  ¿Existe una política interna en la gestión del centro diurno?

Capacidad Instalada	Disponibilidad de infraestructura y componente humano con la que se cuenta para realizar los procesos que producen el servicio brindado.				
Conocer los resultados obtenidos de la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, en relación con su capacidad de planificar y gestionar los recursos disponibles durante el período 2018-2020.	Resultados obtenidos con la gestión del CDAMF.	Capacidad de formulación. Capacidad de ejecución. Capacidad de seguimiento y evaluación.	Revisión bibliografía. Administrativos del centro diurno. Colaboradores del centro diurno. Junta Directiva.	FODA. Mapeo de actores. Grupos focales.	¿Existe un proceso para la formulación de planes, programas y proyectos? ¿De qué manera se ejecutan los planes, programas y proyectos? ¿Existe una ruta de seguimiento y evaluación continua en los planes programas y proyectos que se ejecutan?
Guía metodológica	Documento técnico, que presenta un conjunto de estrategias y procesos que se deben seguir, con el fin de facilitar el proceso de planificación y la operación de la organización.				
Elaborar una guía metodológica que apoye los procesos de planificación en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores en el futuro cercano.	Metodologías.	-	-	-	-

*Nota.* Elaboración propia (2022).

# **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

## **4.1 Análisis e interpretación de resultados**

Como parte de la investigación realizada y una vez aplicadas las diferentes herramientas (cuestionario, FODA, taller participativo, entrevista, mapeo de actores), desde el punto de vista cualitativo, es necesario analizar los resultados, de forma que esta información responda a los objetivos planteados, respecto al análisis de la gestión de los procesos de planificación del CDAMF.

El objetivo principal del análisis de resultados es contar con la información ordenada y comprensible de primera mano, para plantear las conclusiones y recomendaciones, en relación con la gestión del CDAMF 2018-2020 y, con esto, realizar una propuesta metodológica que atienda sus necesidades e impulse sus áreas exitosas, en beneficio de la población adulta mayor que asiste al Centro. Cualitativamente, se pretende caracterizar los factores, acciones y causas que influyen en los procesos de planificación, contando con datos que se puedan relacionar con darle respuesta al problema de la investigación. Además, se valida el nivel de conocimiento de las distintas poblaciones sobre el tema de la investigación, con el fin de valorar quiénes conocen y se involucran en los procesos de planificación del CDAMF.

En adición a esto, los datos son explicados con base en la valoración interpretativa de las investigadoras y según las tendencias que se muestran en las gráficas, ya que contar con la información de primera mano no es suficiente en las investigaciones, sino que lo verdaderamente relevante es la interpretación y la búsqueda de significado de estos.

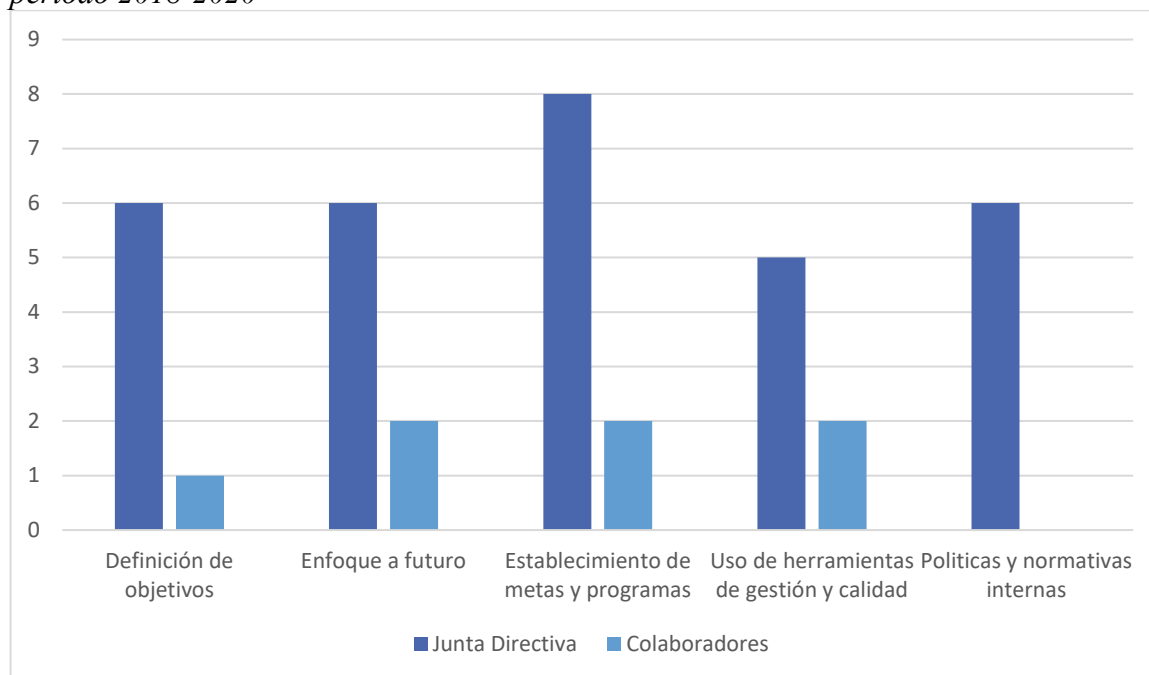
Además, se muestra el resultado de los datos, mediante representaciones gráficas, tablas, figuras y análisis de los resultados, que se obtiene de la aplicación de herramientas a las distintas poblaciones que constituyen la muestra.

#### ***4.1.1 Análisis e interpretación de resultados sobre mecanismos de planificación que gestionó el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores durante el período 2018-2020***

Para este apartado, se toman en consideración las respuestas de los cuestionarios de los 3 colaboradores, 8 miembros de la junta directiva y 11 familiares de las personas adultas mayores que asisten al centro.

**Figura 6.**

*Conceptos de planificación que se aplican en la gestión del CDAMF durante el período 2018-2020*

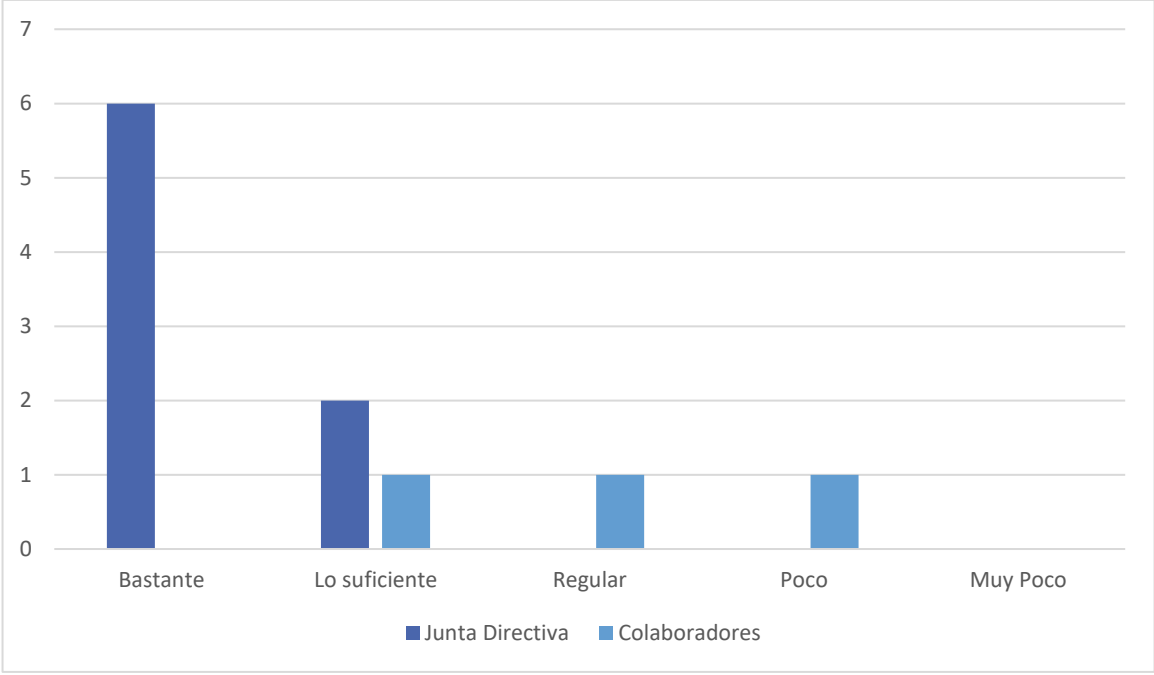


*Nota.* Elaboración propia (2023).

La figura 6 detalla los conceptos de planificación que se aplican en la gestión del CDAMF. Se observa que el mayor conocimiento lo posee la junta directiva; sin embargo, es importante recalcar que esta junta directiva supera en cantidad a los colaboradores. Por otro lado, el concepto de planificación del cual se tiene mayor conocimiento es el de establecimiento de programas y metas; este puede ser un indicativo del por qué el CDAMF ha sabido dirigir sus acciones en el período, a pesar de que las acciones son a corto plazo y también les ha permitido gestionar de acuerdo con lo establecido en su misión y visión.

En adición a esto, los conceptos de menor conocimiento son el uso de herramientas de gestión y calidad, así como el conocimiento de políticas y normativas internas; este es un factor negativo de influencia, ya que limita la eficiencia operativa, la reducción de costos y la gestión de riesgo.

**Figura 7.**  
*Existencia de registros que formalizan la estructura orgánica y funcional del centro durante el periodo 2018-2020*

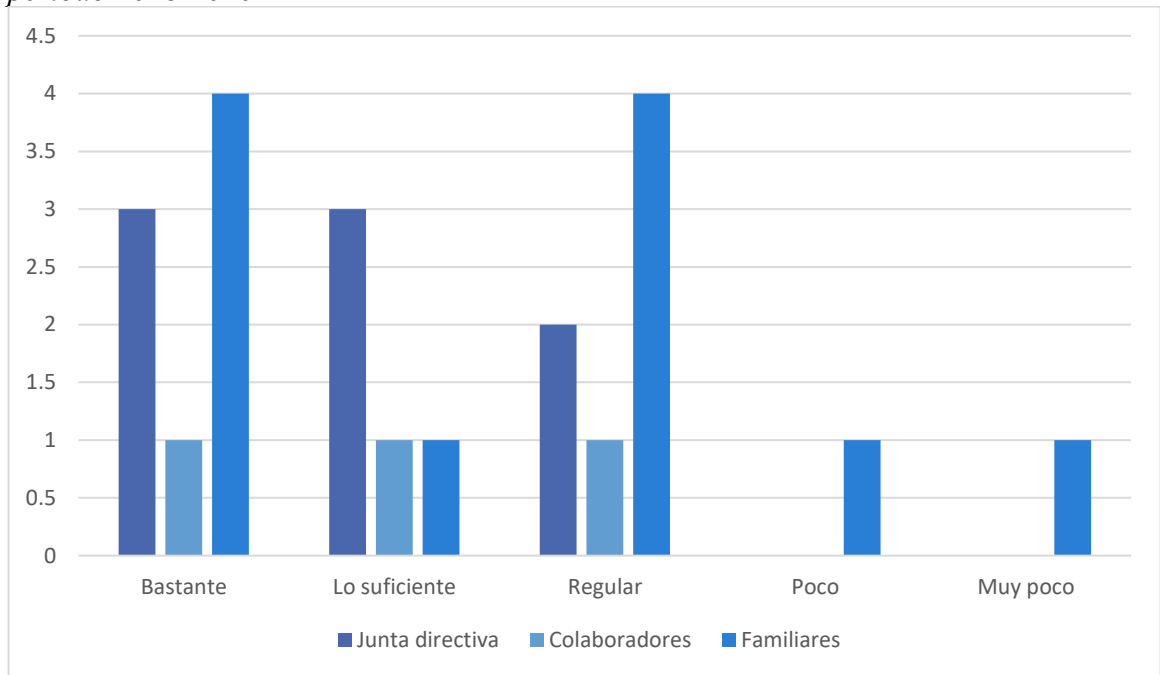


*Nota.* Elaboración propia (2023).

En la figura anterior, se puede destacar cómo la percepción se encuentra dividida entre la junta directiva y los colaboradores. Esta diferencia en los indicativos puede reflejar que los colaboradores desconocen la existencia de la totalidad de los registros; estos registros pueden ser desconocidos por sensibilidad de información o confidencialidad de esta; no obstante, se debe gestionar el acceso a información de interés a las áreas involucradas, de manera ética y responsable.

**Figura 8.**

*Percepción de la población respecto al uso de los recursos humanos durante el período 2018-2020*

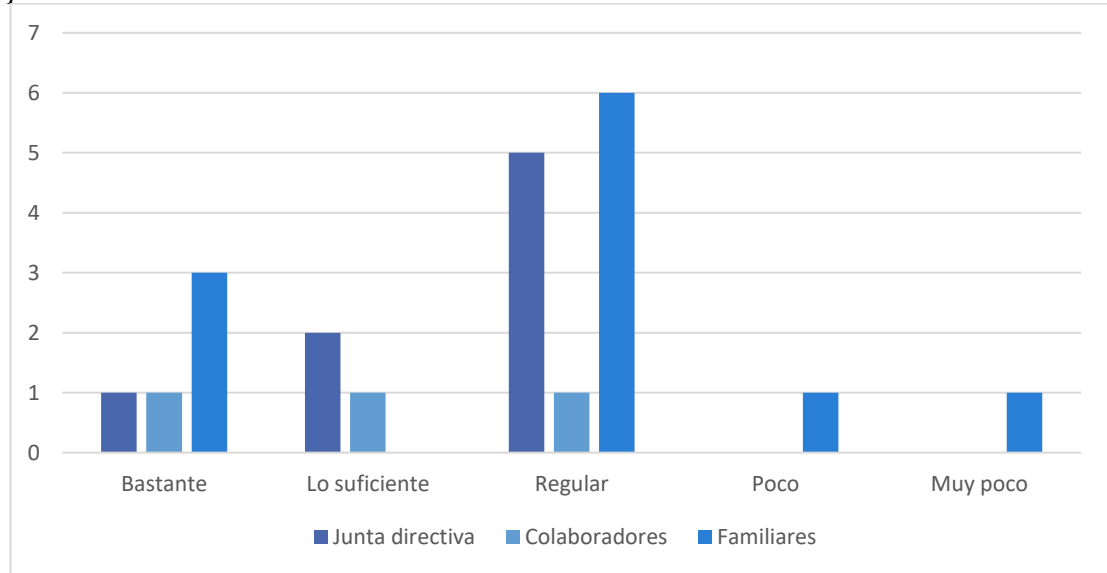


*Nota.* Elaboración propia (2023).

En relación con la información presentada anteriormente, se destaca que la percepción respecto al uso de los recursos humanos prevalece con resultados positivos. El recurso humano les da sostenibilidad a las organizaciones, siendo este un factor que impacta el rendimiento, la eficiencia y la eficacia de la gestión.

**Figura 9.**

*Percepción de la población respecto al uso de los recursos financieros durante el período 2018-2020*

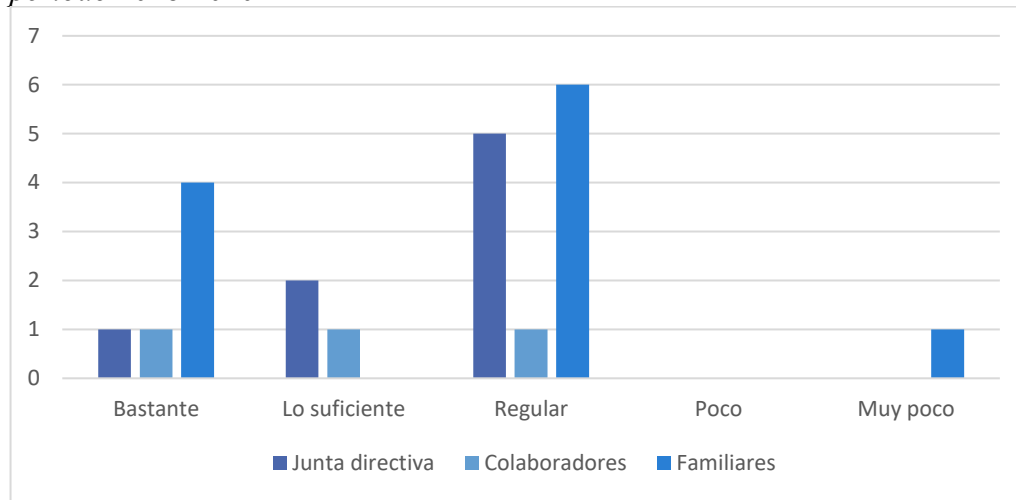


*Nota.* Elaboración propia (2023).

De acuerdo con la figura 9, la distribución de recursos financieros es percibida como regular; a esta se le puede adicionar el uso de recursos escasos con el que ha tenido que lidiar el centro diurno, al ser una ONL. Es importante destacar que el uso de este recurso debe ser lo más eficiente posible, para que a nivel organizacional no se vean afectados la liquidez y el financiamiento de proyectos.

**Figura 10.**

*Percepción de la población respecto al uso de los recursos materiales durante el período 2018-2020*

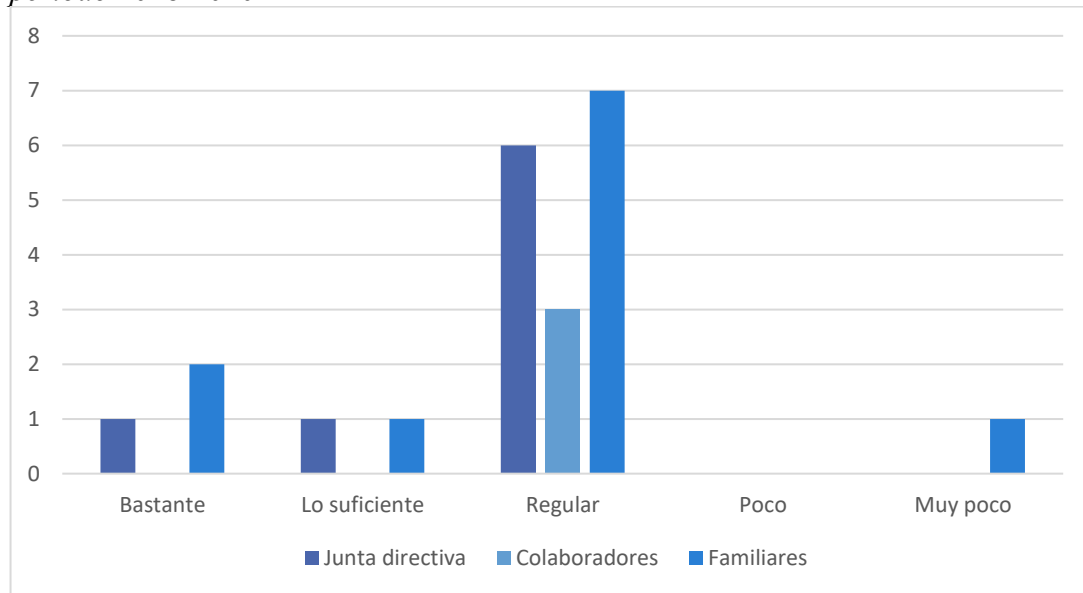


*Nota.* Elaboración propia (2023).

A partir de la información presentada en la figura anterior, se puede observar que la población percibe el uso de recursos materiales como regular. El adecuado uso de los recursos materiales optimiza la cadena de suministro, eficiencia operativa y ambiental; por lo cual, contar con acumulación de inventario, no utilizarlo o gestionarlo ineficientemente, puede resultar a largo plazo en un desperdicio de recursos financieros e impactar la rentabilidad de la organización.

**Figura 11.**

*Percepción de la población respecto al uso de los recursos tecnológicos durante el período 2018-2020*

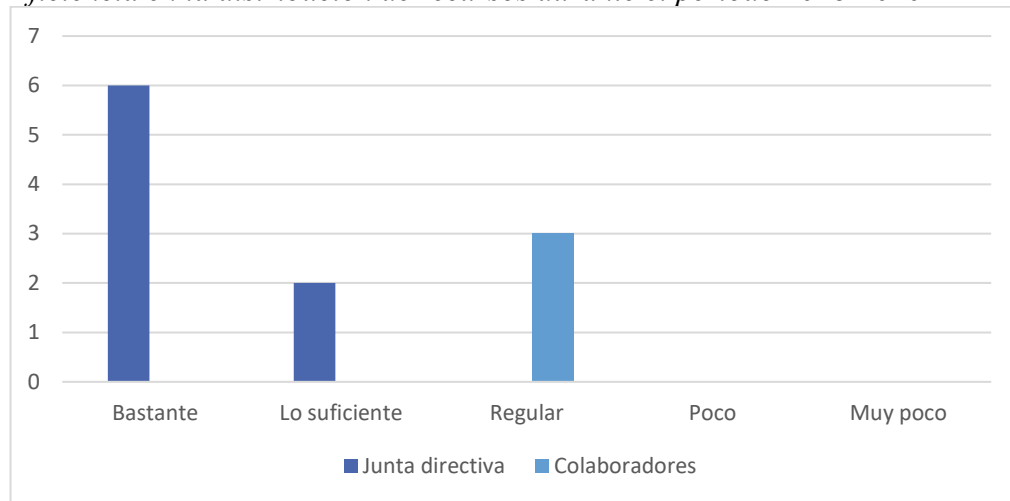


*Nota.* Elaboración propia (2023).

De la figura 11, que muestra la perspectiva respecto al uso de los recursos tecnológicos, se destaca que las tres poblaciones describen mayormente este uso como regular. Los recursos tecnológicos en la era actual son un recurso fundamental para la gestión; estos recursos permiten la eficiencia en las operaciones, por medio de la automatización de procesos. El acceso a la información en tiempo real facilita la comunicación y la toma de decisiones informada, así como mejora la experiencia del cliente; por lo cual, el CDAMF debe buscar fortalecer el uso de estos recursos.

**Figura 12.**

*Eficiencia en la distribución de recursos durante el período 2018-2020*

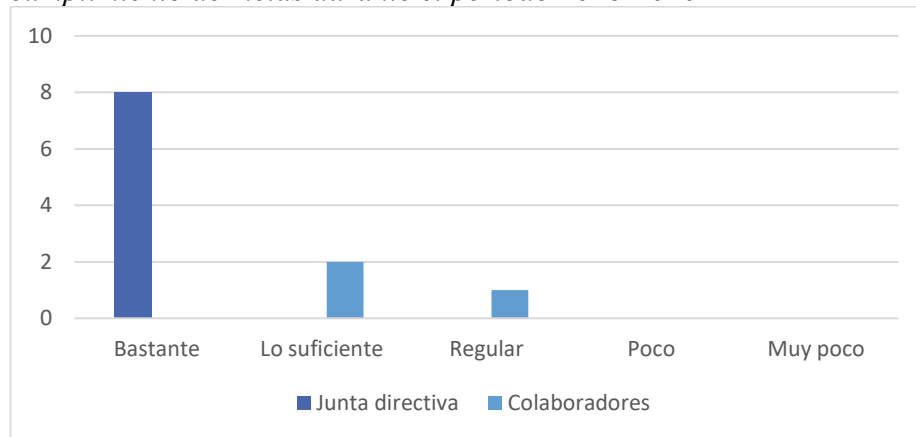


*Nota.* Elaboración propia (2023).

En síntesis, según lo observado en las figuras 8, 9, 10, 11 y 12, se puede destacar que el uso de dichos recursos va de bastante eficiente a regular; todos los recursos mostrados anteriormente son indispensables en la gestión de CDAMF, ya que a través de estos se operan las actividades. El uso adecuado de estos es un factor que se debe fortalecer y mantener en el CDAMF, para que pueda promover la eficiencia y la sostenibilidad en la gestión y, así, garantizar el éxito a largo plazo.

**Figura 13.**

*Percepción respecto al planteamiento de acciones y objetivos específicos para el cumplimiento de metas durante el período 2018-2020*

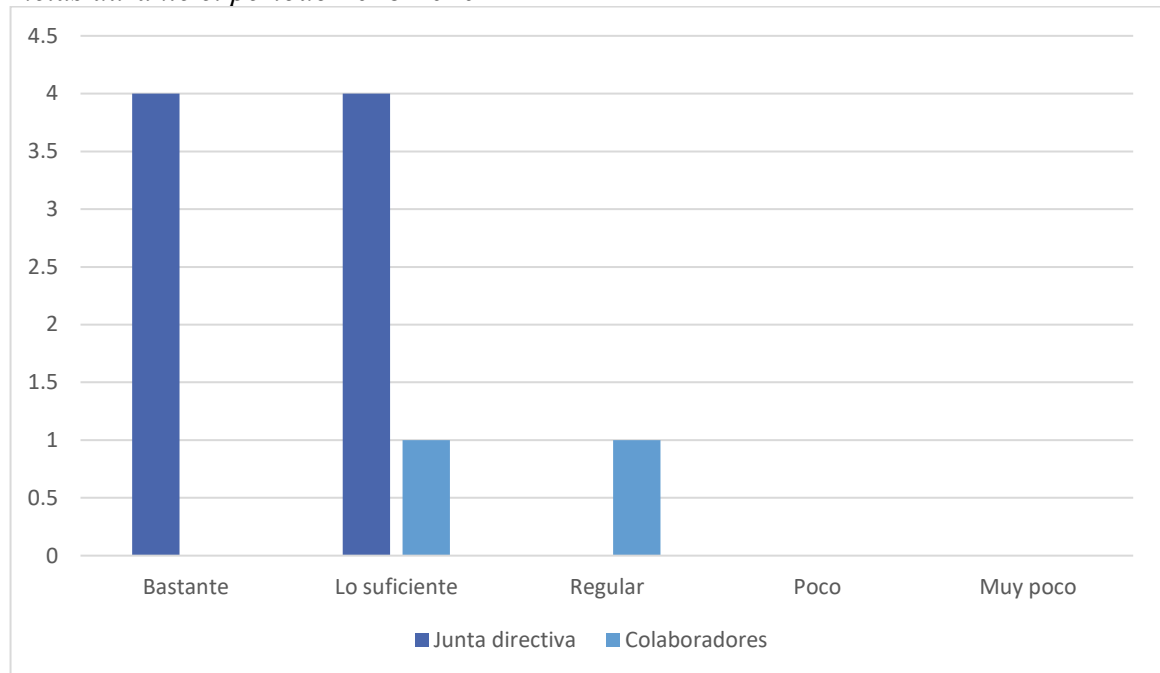


*Nota.* Elaboración propia (2023).

En la figura anterior, se destaca la percepción respecto al planteamiento de acciones y objetivos para el cumplimiento de metas. Se puede observar que los datos entre la junta directiva y los colaboradores están divididos entre bastante y regular, por lo cual, esto se traduce en la aplicación de procesos de planificación positivos durante la gestión del período 2018-2020. Sin embargo, se destacan comentarios como: para que esta planificación sea efectiva, se realice un proceso de revisión constante, y que se hagan ajustes para adaptarse a cambios en el entorno y a las necesidades organizativas.

**Figura 14.**

*Involucramiento del personal en la elaboración de planes institucionales, objetivos y metas durante el período 2018-2020*

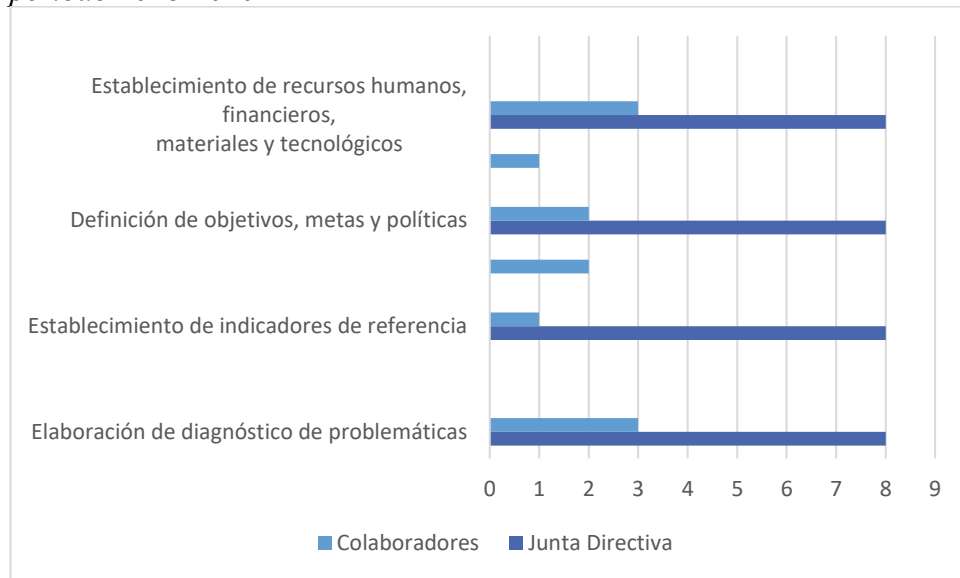


*Nota.* Elaboración propia (2023).

En relación con la figura anterior, para el período del 2018-2020, la junta directiva indica que el involucramiento es entre bastante y suficiente, mientras que para los colaboradores es entre suficiente y regular. La razón por la cual se debe impulsar que este involucramiento aumente, es porque permitiría aprovechar el conocimiento interno, fomentar la innovación, aumentar el compromiso y construir una cultura colaborativa y orientada hacia el logro de objetivos.

**Figura 15.**

*Tareas para la formulación de la planificación que realiza el Centro durante el período 2018-2020*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

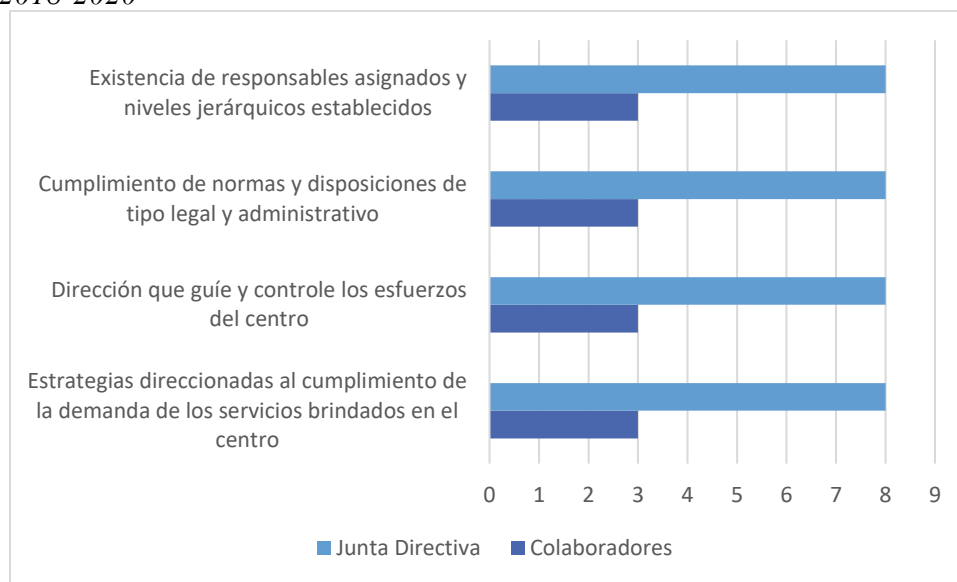
Respecto a las tareas para la formulación de la planificación que realiza el Centro durante el período 2018-2020, en la figura anterior se observa que la junta directiva considera que todas las tareas del proceso de planificación se realizan, mientras los colaboradores indican que la primera y segunda tarea no se realizan lo suficiente. Esto genera una gran discrepancia con respecto a lo que eventualmente viven los colaboradores, o de que los métodos aplicados no están generando los resultados y enfocándose en las áreas necesarias.

Si bien es cierto, para la población que se encuentra en la junta directiva, en un rango general se cumplen las tareas para la formulación de la planificación, lo cual es de gran importancia, ya que es fundamental la existencia y aplicación de todos los parámetros que conllevan la formulación, con el fin de alinear la gestión de la mejor manera con los objetivos, así como determinar procesos, herramientas y servicios a ejecutar. Empero, los colaboradores no cuentan con la misma mentalidad, lo que puede llegar a indicar que esta alineación, formulación no se está enfocando en las áreas relevantes de la necesidad del Centro.

Al llevar a cabo la formulación de la planificación, se aprovecha el conocimiento interno de los involucrados, así como el uso de la experiencia práctica de períodos anteriores, lo que puede mejorar los resultados de los planes y alinear las metas de la organización de forma estructurada, tangible, y reduciendo la incertidumbre.

**Figura 16.**

*Tareas de la ejecución de la planificación que realiza el Centro durante el período 2018-2020*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

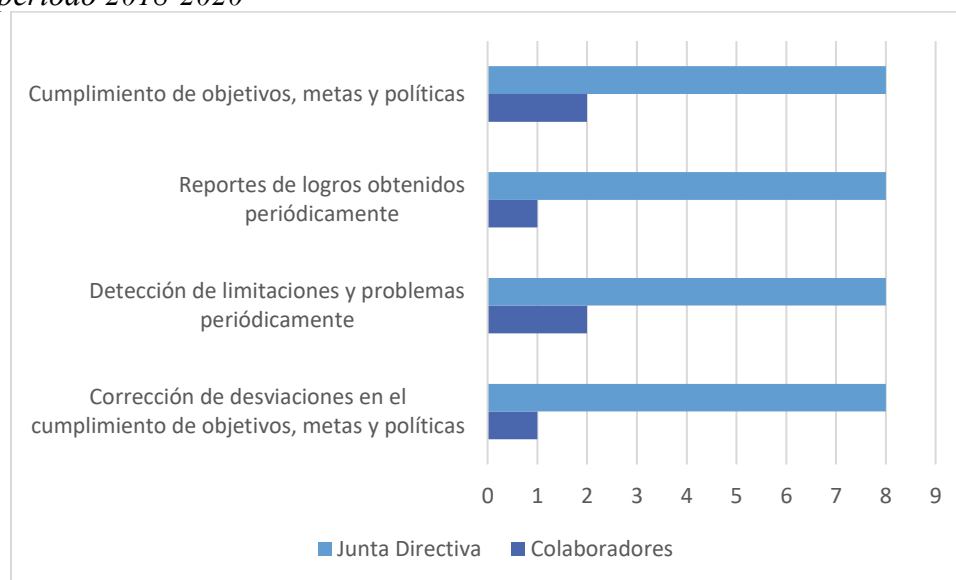
En relación con las tareas de la ejecución de la planificación que hizo el Centro durante el período 2018-2020, se presentan como resultados en la figura 16, que, de acuerdo con las poblaciones que brindaron la información, todas las tareas de ejecución se realizan en el CDAMF. Este es un factor que favorece la gestión de tareas del Centro, ya que organiza las acciones de manera secuencial y lógica, asegurando que cada tarea se realice en el momento adecuado, estableciendo los involucrados, los recursos, prioridades, y facilita el éxito en el siguiente proceso de la planificación, el cual es el control y evaluación.

La ejecución de estrategias y el cumplimiento de normas es un factor esencial para garantizar la legalidad y velar por el bienestar de los adultos mayores, cuidarlos, y mitigar

los riesgos dentro del centro, así como mejorar la eficiencia operativa y demostrar responsabilidad social y ética.

**Figura 17.**

*Tareas del control y evaluación de la planificación que realiza el centro durante el período 2018-2020*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

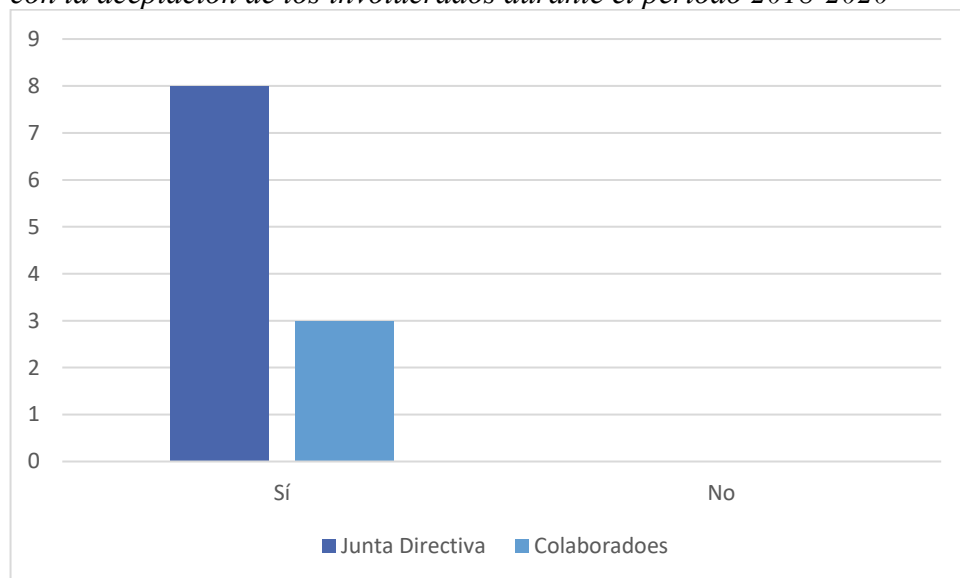
De acuerdo con la figura anterior, la cual habla de los procesos de control y evaluación en el período 2018-2020, se destaca que toda la junta directiva afirma que las tareas mencionadas en la figura se cumplen; sin embargo, los colaboradores indican que la corrección de desviaciones; la detección de limitaciones y problemas; y los reportes de logros no se cumplen lo suficiente. Por eso, está la omisión o la ejecución a medias de este último proceso de la planificación, que puede tener varias consecuencias negativas, o ser el responsable del posible retroceso de los procesos anteriores.

La ausencia de procesos de control y evaluación afecta directamente la calidad de los servicios brindados a los adultos mayores del cantón, ya que existe un riesgo de que los estándares de calidad disminuyan. Aunado a esto, sin este proceso es más difícil identificar

y corregir ineficiencias en los procesos de gestión, lo que puede afectar negativamente la productividad, el uso de recursos y el cumplimiento de normativas y regulaciones.

**Figura 18.**

*Percepción sobre la discusión de metas y políticas que son de interés social y cuentan con la aceptación de los involucrados durante el período 2018-2020*



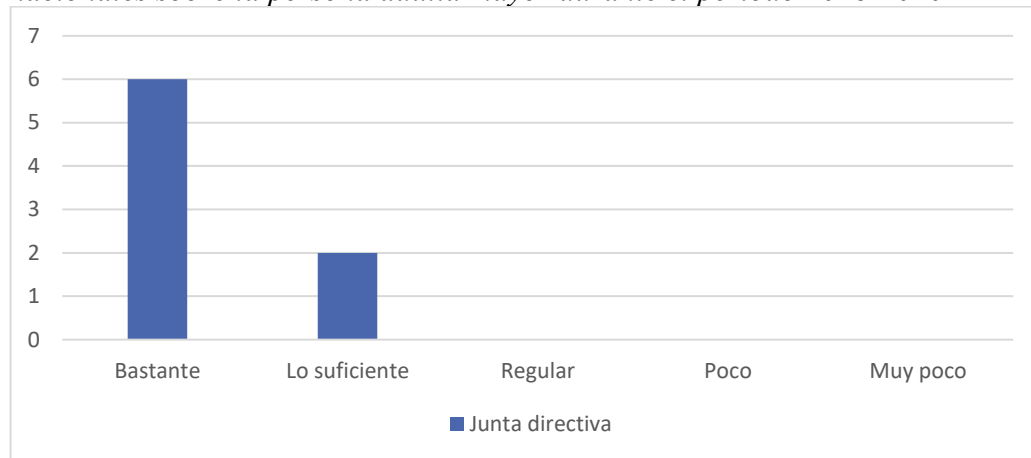
*Nota.* Elaboración propia (2023).

Contar con una respuesta positiva respecto a la discusión de metas y políticas que son de interés social y contar con la aceptación de los involucrados, favorece la legitimidad y aceptación de la gestión de CDAMF. También, esta conduce a la elaboración de metas y políticas más robustas, adaptadas a las necesidades y subjetividades de la población, lo que aumenta la eficiencia y efectividad en los procesos de gestión.

Esto, además, es un elemento positivo a nivel de ética, ya que promueve la transparencia en la toma de decisiones y en la difusión de acuerdos, así como contribuye a construir consenso y a evitar conflictos o tensiones innecesarias.

**Figura 19.**

*Alineación de objetivos de trabajo de acuerdo con la legislación y políticas nacionales sobre la persona adulta mayor durante el período 2018-2020*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

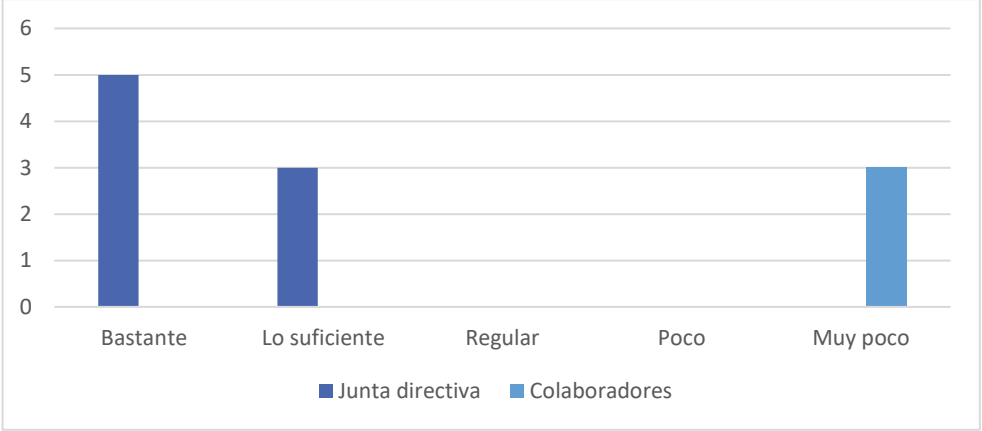
De acuerdo con la figura anterior, contar con la opinión de esta alineación de manera afirmativa, beneficia la gestión del Centro, pero es primordial destacar que beneficia el desarrollo de los adultos mayores, pues indica que se cumplen los principios orientadores de la Política nacional de envejecimiento y vejez 2011-2021, los cuales señalan que se debe crear un entorno favorable a la salud y al bienestar de la vejez, el tener acceso a la atención integral, a los servicios de salud, y a la formación y capacitación del personal, para que se puedan atender las necesidades especiales de las personas adultas mayores.

A nivel de los procesos de planificación del Centro, el contar con la alineación de políticas nacionales le proporciona una base sólida para el diseño y la implementación de programas y servicios efectivos, con los cuales se pueden abordar de manera más precisa las necesidades identificadas, a nivel nacional, para mejorar la vida de las personas adultas mayores.

Por otro lado, la alineación de objetivos de trabajo con la legislación y el cumplimiento de políticas nacionales para la persona adulta mayor, no solo es una obligación

legal que contribuye a la protección de los derechos de esta población y evitar sanciones legales, sino asegura que las acciones de la organización estén en sintonía con las leyes que protegen los derechos y el bienestar de esta población, lo que también es esencial para garantizar su bienestar, participación y dignidad.

**Figura 20.**  
*Cumplimiento de metas periódicamente*

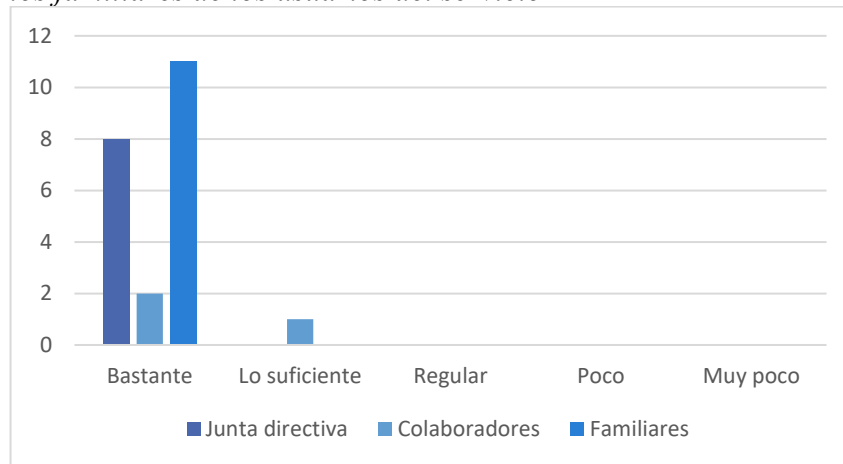


*Nota.* Elaboración propia (2023).

De acuerdo con la figura anterior, se muestran nuevamente inconsistencias en las respuestas de la junta directiva y los colaboradores; se recalca que este es un factor que afecta al CDAMF, ya que muestra el poco involucramiento de todos los responsables de la gestión del Centro. En este caso, el cumplimiento y la revisión de metas periódicamente está siendo un factor negativo en el fortalecimiento de la cultura organizacional, pues minimiza el potencial del Centro para aprovechar la diversidad de talentos y perspectivas dentro de su equipo.

**Figura 21.**

*Percepción respecto al uso de una comunicación directa, oportuna y constante con los familiares de los usuarios del servicio*

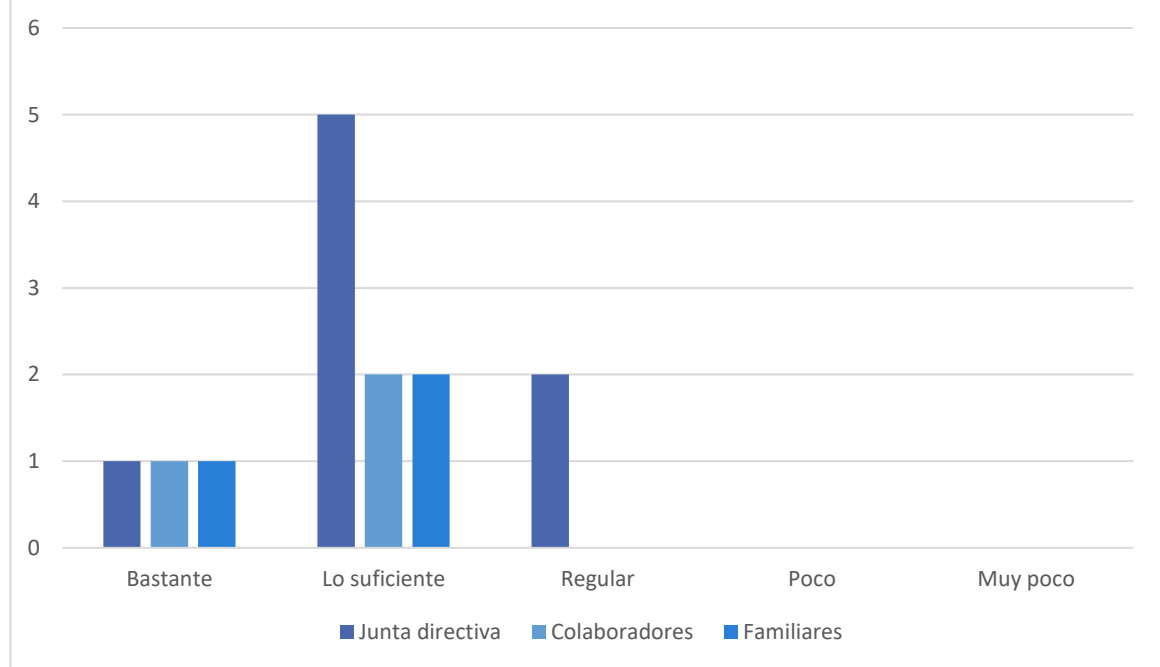


*Nota.* Elaboración propia (2023).

Para el análisis, se destaca que la población entrevistada está de acuerdo con que la administración utiliza bastante y/o lo suficiente una comunicación directa, oportuna y constante con los familiares de los usuarios del servicio. Este aspecto es crucial, ya que cuando los familiares están informados sobre el estado, progreso y cualquier cambio en el servicio prestado, se construye confianza con el Centro. Además, la comunicación oportuna permite abordar rápidamente cualquier problema o inquietud que pueda surgir. Esto facilita la resolución eficiente de problemas y mejora la satisfacción, tanto de los usuarios como de sus familias.

**Figura 22.**

*Percepción respecto a las instalaciones físicas para brindar un buen servicio*



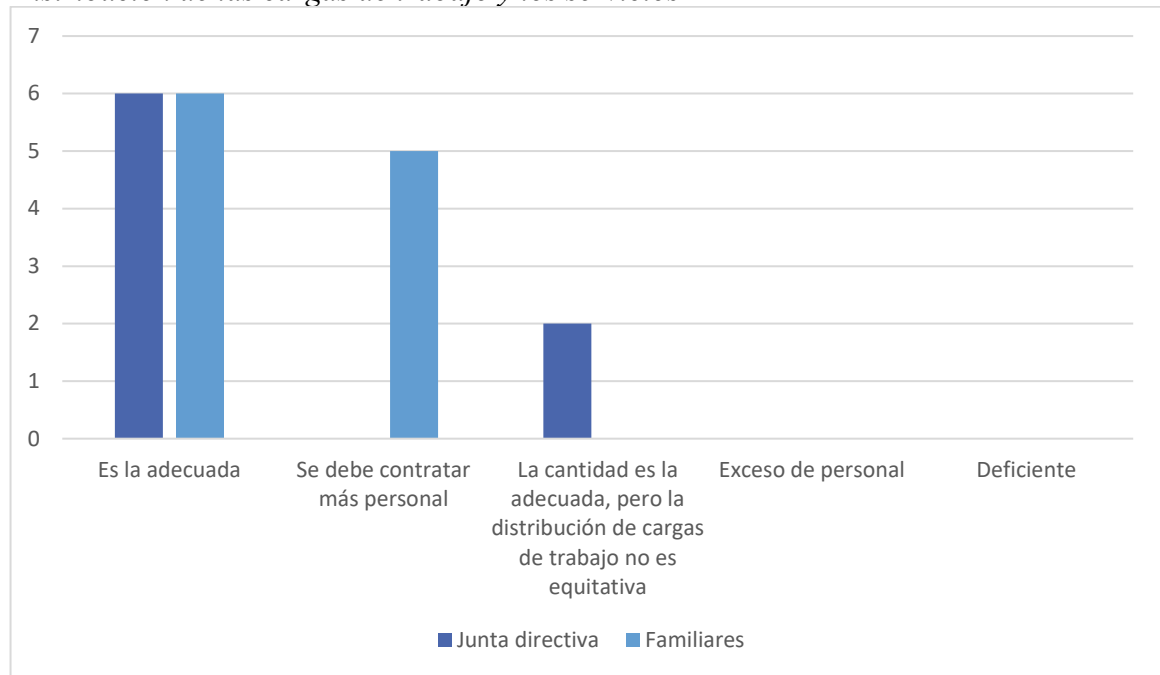
*Nota.* Elaboración propia (2023).

Contar con instalaciones físicas adecuadas en un Centro de atención integral de adultos mayores, es necesario para cumplir con requisitos normativos, y también contribuye significativamente al bienestar físico, emocional y social de ellos, así como al entorno de trabajo del personal.

Los datos obtenidos hacen ver que el CDAMF cuenta con instalaciones accesibles para aquellos con movilidad reducida, facilitando su independencia y movilización, así como con un entorno físico agradable, con espacios bien iluminados, áreas verdes y zonas de recreación, los cuales contribuyen al bienestar emocional de los adultos mayores; así como espacios preestablecidos para terapias físicas, ocupacionales o recreativas.

**Figura 23.**

*Distribución de las cargas de trabajo y los servicios*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

Al interpretar los resultados anteriores, el Centro cuenta con la cantidad de colaboradores adecuada, según la población entrevistada. La distribución conveniente de las cargas de trabajo y los servicios es fundamental para optimizar la operación, mejorar la calidad del servicio, y garantizar un entorno de trabajo saludable y productivo.

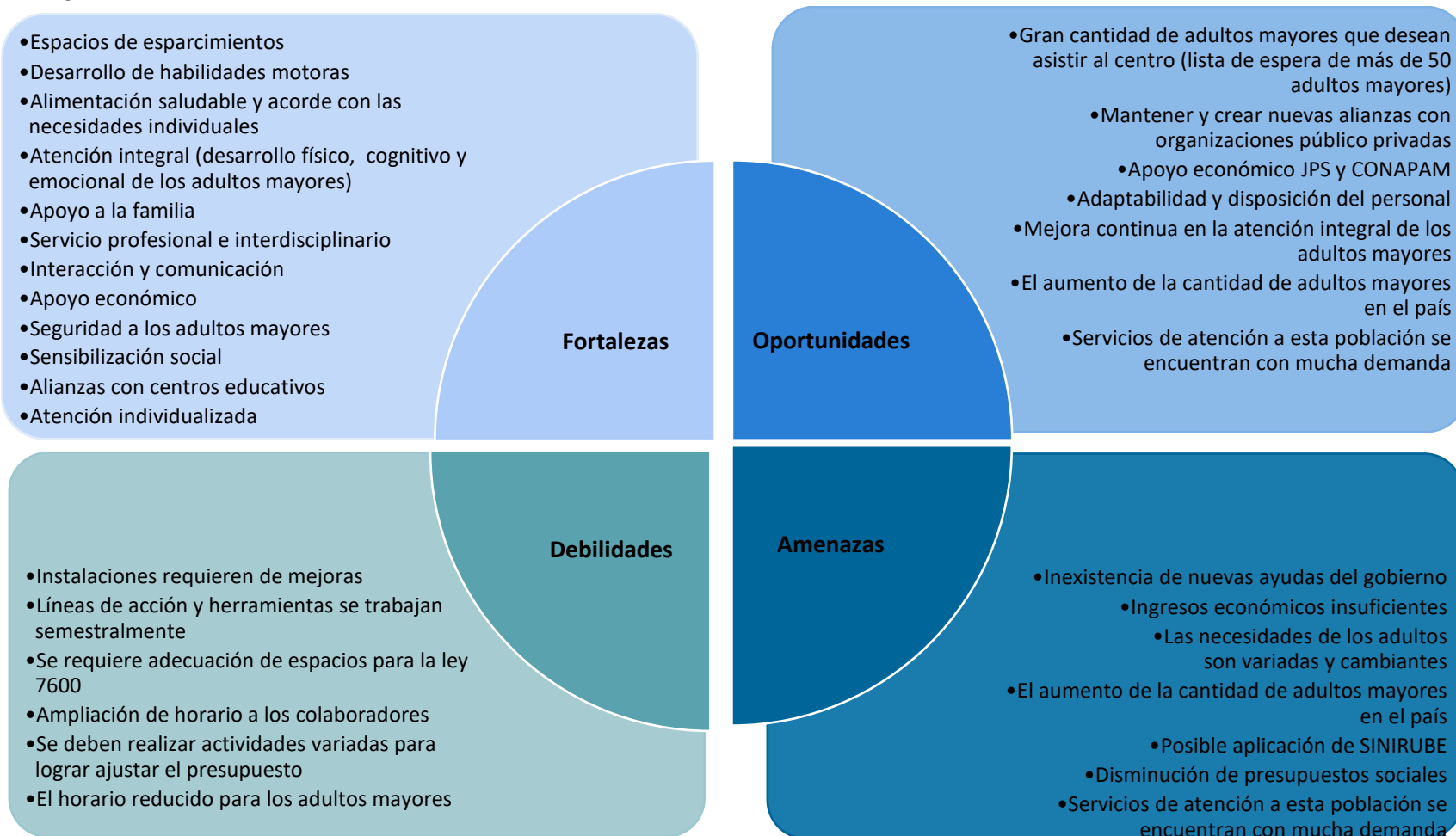
Pese a lo anterior, un pequeño porcentaje de la población entrevistada recomienda o contratar más personal o distribuir de mejor manera las cargas de trabajo, de acuerdo con las habilidades y fortalezas individuales; promueve el desarrollo del talento y el desarrollo óptimo de tareas, además de que se reduce la probabilidad de errores y se mejora la satisfacción del cliente.

#### ***4.1.2 Conocer los resultados obtenidos de la gestión del Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, en relación con su capacidad de planificar y gestionar los recursos disponibles durante el período 2018-2020***

Para conocer los resultados del período 2018-2020, respecto a la capacidad de planificar y gestionar los recursos disponibles del Centro, se aplicaron herramientas como: análisis FODA, taller participativo con los adultos mayores, mapeo de actores, y un grupo focal con la junta directiva. El conocer los resultados ayuda a entender si se lograron los objetivos planteados y si se cumplió con las metas establecidas y, con ello, aprender de las experiencias pasadas, comprender qué estrategias y acciones han sido más efectivas, con el fin de que se pueden tomar decisiones informadas para mejorar la planificación y gestión en el futuro.

Al combinar estas diferentes herramientas de obtención de información, se pudo contar con una visión integral de la capacidad del Centro para planificar y gestionar los recursos disponibles, conocer cómo se realizan las actividades diarias, cómo se toman decisiones estratégicas y cómo se manejan los diferentes recursos. El análisis de la aplicación de las herramientas se presenta a continuación.

**Figura 24.**  
*FODA*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

A nivel de las fortalezas, se analiza que el CDAMF durante el período 2018-2020 ha logrado alcanzar un nivel de desarrollo estable, y ello se infiere por medio de sus resultados, los cuales le permitirán al Centro desenvolverse en el futuro de acuerdo con los recursos establecidos, necesidades y metas, así como crecer y alinear los diferentes procesos de planificación que la administración desee.

Dentro de ellas se destaca la capacidad de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores del cantón de Flores, desde el punto de vista del cumplimiento de los derechos humanos, esto por medio de la contribución a su independencia y calidad de vida, mediante la atención de su salud física y el mantenimiento de la funcionalidad en ellos. Además, el vincular la atención integral como parte fundamental de la gestión, ya que se abordaron aspectos físicos, cognitivos y emocionales, y estos han sido factores claves para abordar las necesidades complejas de los adultos mayores con los recursos escasos que hubo durante el período.

En adición a lo anterior, se destaca, a nivel de fortalezas, la implementación de lineamientos específicos en la asignación de recursos para cubrir las necesidades de todas las áreas de manera equilibrada, el contar con equipos multidisciplinarios y la coordinación adecuada de servicios. Las alianzas les han permitido acceder a recursos que pueden no estar disponibles internamente, fortaleciendo la capacidad de planificación y ejecución de proyectos.

Por lo que, si se implementan estas fortalezas de manera efectiva, se puede transformar el centro diurno de adultos mayores en un lugar de apoyo integral, bienestar y dignidad. La combinación de cuidados físicos, emocionales y sociales, junto con un entorno seguro e inclusivo, crea una base sólida para un servicio de calidad que beneficie a los adultos mayores y a sus familias.

En relación con las oportunidades del CDAMF, estas indican un panorama positivo, a nivel de gestión de los procesos de planificación del Centro a futuro. Aprovechar estas oportunidades puede contribuir con un crecimiento sostenible, una mayor satisfacción de los usuarios y un impacto positivo para el cantón, esto por medio del aprovechamiento de las fuentes de financiamiento, alianzas y personal para desarrollar nuevas iniciativas y garantizar la sostenibilidad del Centro, enfocadas en los procesos de planificación.

Por lo que las oportunidades presentadas ofrecen un potencial significativo para el crecimiento y la mejora del centro diurno para adultos mayores. Al aprovechar la alta demanda, establecer alianzas estratégicas, asegurar apoyo económico y fomentar la adaptabilidad del personal, el Centro puede fortalecer su capacidad para ofrecer servicios de alta calidad y expandir su impacto en la comunidad. Una planificación minuciosa y una implementación efectiva de estas pueden llevar al centro a nuevos niveles de éxito y eficacia en el cuidado de los adultos mayores.

Las debilidades identificadas señalan áreas de preocupación y desafíos que la organización enfrentó durante el período 2018-2020; se destaca que la inflexibilidad en la realización de planes, revisión y actualización de líneas de acción e implementación de nuevas herramientas, limitó la capacidad de adaptación a cambios rápidos, volviendo los procesos más lentos y estructurados, así como la necesidad de realizar actividades variadas para ajustar el presupuesto, lo que sugiere limitaciones financieras y, por ende, de recursos en general.

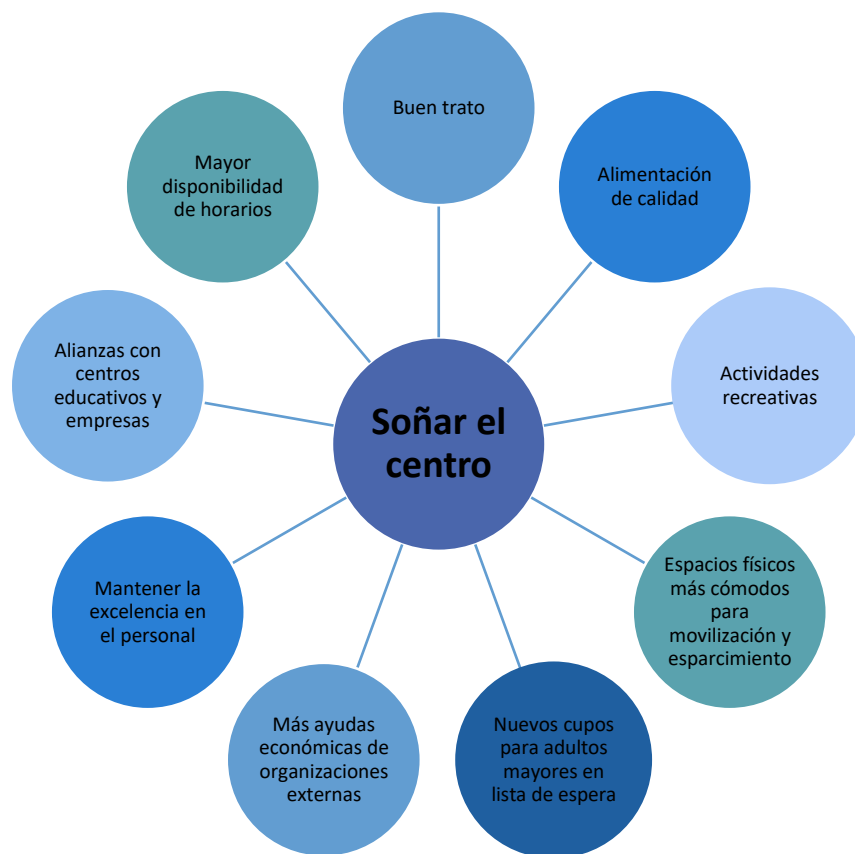
En relación con lo anterior, las debilidades presentan retos en temas de gestión del centro diurno de adultos mayores, pero también ofrecen oportunidades para mejorar. Abordar estas debilidades puede implicar inversiones en infraestructura, ajustes en la planificación y el presupuesto, y mejoras en la accesibilidad y cobertura del servicio. Un enfoque estratégico

y bien planificado para superar estas debilidades puede llevar a un centro diurno más eficiente, inclusivo, y adaptado a las necesidades de sus residentes.

Los factores externos que tuvieron impacto negativo en el período constituyen una amenaza crítica, ya que limitan la capacidad de la organización para mantener y mejorar servicios, así como la variabilidad y el cambio en las necesidades de los adultos mayores pueden crear desafíos en la planificación y prestación de servicios. Uno de ellos es la insuficiencia de recursos económicos. Las amenazas detectadas a nivel general se traducen en desafíos logísticos y de operaciones; el Centro debe planificar su quehacer, de manera que se encuentre preparado para ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a factores externos, manteniendo un enfoque proactivo en la sostenibilidad y excelencia en los servicios prestados.

Por lo que abordar estas amenazas requiere de una planificación estratégica definida, una gestión de recursos efectiva y una adaptación continua a las cambiantes condiciones del entorno. Implementar medidas proactivas para enfrentar estas amenazas puede ayudar a garantizar la sostenibilidad del centro y mantener la calidad del cuidado ofrecido a los adultos mayores.

**Figura 25.**  
*Síntesis de datos de taller participativo*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

En relación con el taller participativo realizado el 30 de junio del 2023, donde se contó con la participación de 25 adultos mayores, quienes, por medio de la actividad “Soñar el Centro”, mostraron su dinamismo a la hora de participar, su confianza y sus ganas por mantener y mejorar el CDAMF, así como dar a conocer el esfuerzo constante que realiza la administración del CDAMF para lograr gestionar sus operaciones.

Las opiniones de los adultos mayores respecto el período 2018-2020 inician con un diálogo positivo, en el cual evalúan el nivel del servicio de calidad, y ahí, como factores positivos de gestión, se analizan el liderazgo y el compromiso de los recursos humanos, esto a partir de los esfuerzos por operar desde la atención personalizada y la disponibilidad constante del personal, para escuchar las inquietudes de la población como factor importante

en la comunicación. La gestión de recursos materiales ha sido otro aspecto por destacar, ya que opinan que se cuenta con los materiales y espacios físicos necesarios para realizar las distintas actividades recreativas.

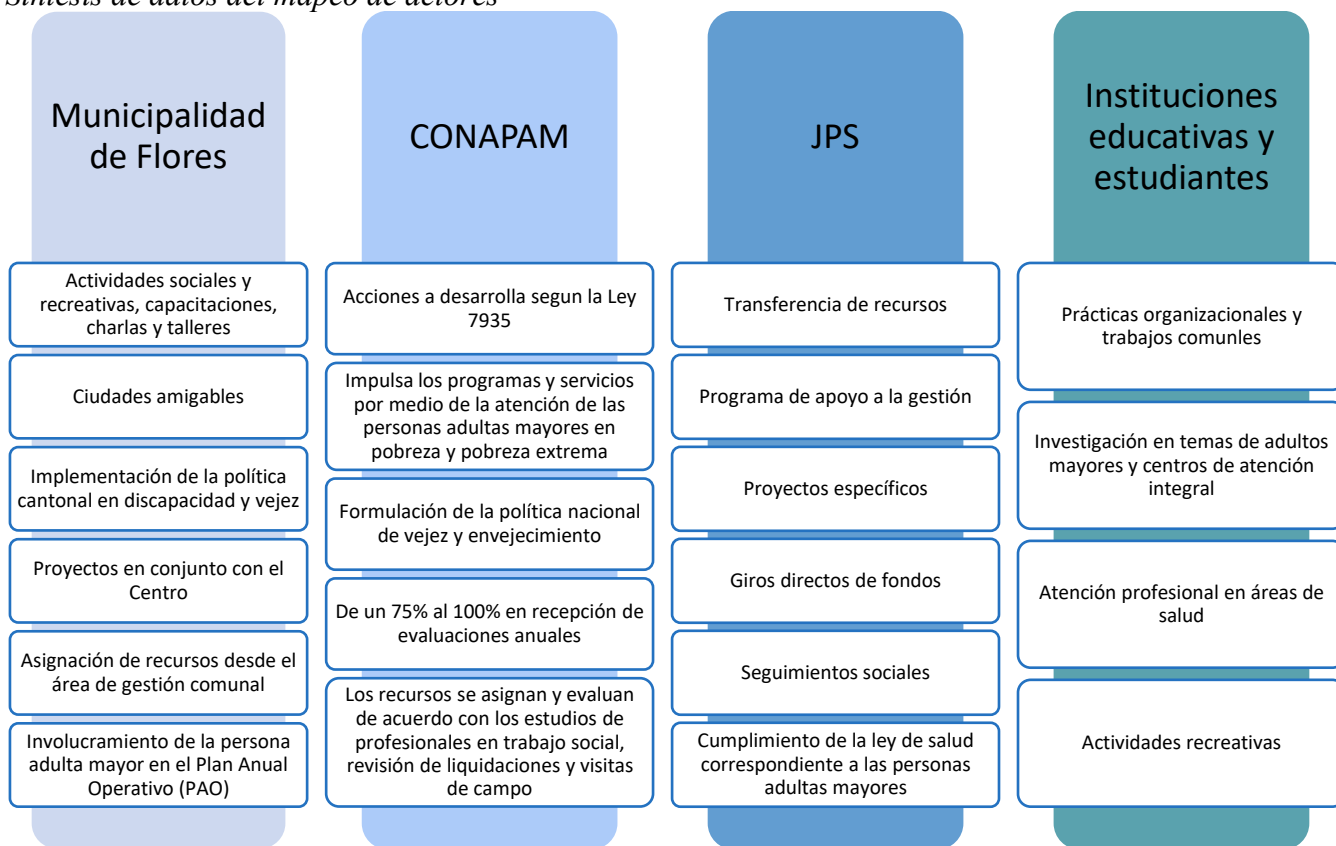
Además, consideran necesaria la suma de los esfuerzos para la mejora continua, con el fin de mejorar cada día un poco más, esto desde el involucramiento de alianzas estratégicas que apoyen a nivel económico y/o profesional, para que se logre incorporar mayor cantidad de adultos mayores al Centro, así como que se atienda la necesidad de contar con un horario en el que los adultos asistan al Centro de lunes a viernes y se les brinden las terapias, charlas y talleres necesarios. Además, si bien el Centro cumple con la Ley 7600, se da a conocer desde los usuarios la necesidad de remodelar los baños, por la necesidad de que se adapten a sus necesidades físicas y se dividan por género, para que las personas se sientan más seguras.

En conclusión, según la opinión de los entrevistados, los servicios proporcionados por el Centro de atención a adultos mayores en el 2018-2020, han demostrado ser fundamentales en la creación de un ambiente acogedor y cuidadoso, donde este responde a las políticas y leyes nacionales en la atención de esta población, por lo que los esfuerzos del personal han sido apreciados y destacados. Sin embargo, desde la perspectiva de los adultos mayores que son beneficiarios de estos servicios, se sugiere una dedicación continua a la mejora, esto por medio de la atención a detalles específicos que hacen que la experiencia sea aún más enriquecedora, como la diversificación de las actividades recreativas y la consideración de sugerencias individuales para mejorar los cuidados y espacios.

A nivel de procesos de planificación, la implementación de una cultura de mejora continua aseguraría que la gestión de los servicios evolucione de manera alineada con las expectativas cambiantes, y permitiría que el Centro siga siendo un espacio cálido, seguro y en constante progreso para quienes confían en su atención.

**Figura 26.**

*Síntesis de datos del mapeo de actores*



*Nota.* Elaboración propia (2023).

En relación con el mapeo de actores y la figura presentada anteriormente, se destaca en primer lugar la Municipalidad de Flores (pues las municipalidades desempeñan un papel integral en la gestión de los centros de atención de adultos mayores, abordando aspectos que van desde la planificación y financiamiento hasta la supervisión y garantía de la calidad de vida de la población). La Municipalidad de Flores ha cumplido su rol, desde la adaptación de los servicios y programas que responden a las condiciones de salud, culturales y socioeconómicas de las PAM; además, ha apoyado en garantizar que el Centro de atención de adultos mayores cuente con infraestructura adecuada y equipamiento necesario. No obstante, es necesario que la municipalidad aporte más en la infraestructura desde una visión de accesibilidad, seguridad y la presencia de instalaciones recreativas.

Por otro lado, según lo que estipula la Ley 7935, en el artículo 1, las instituciones y organizaciones ejecutoras de la política social deberán:

- a) Desarrollar programas que favorezcan la permanencia de las personas adultas mayores en la familia y la comunidad.
- b) Suministrar los servicios sociales dirigidos a fomentar la promoción, participación, integración social de las personas adultas mayores.
- c) Brindarles servicios de asistencia social a las personas adultas mayores, quienes estén carentes de recursos familiares y materiales, para atender sus necesidades básicas.

La JPS brinda a los centros encargados del cuidado de los PAM cuatro programas, divididos en:

1. **Gestión:** este programa brinda un apoyo económico de manera permanente o mensual a los centros, todo esto basado en los estudios, las necesidades y los cumplimientos para la solicitud.
2. **Necesidades específicas:** son ayudas directamente relacionadas con necesidades concretas, las cuales van en aspectos de salud de la PAM.
3. **Proyectos específicos:** corresponden a la ayuda económica a proyectos que presenta cada centro para desarrollo de los adultos, ya sean recreativos, estructurales, entre otros; estos son estudiados y no son brindados a todos.
4. **Giros directos:** este proyecto es directamente con la Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO).

Además de ello, la JPS solicita, a los centros que le brindan ayuda, que cumplan con los objetivos e y f de la c, los cuales indican:

(...) e) 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. f) Garantizar la protección y la seguridad social de las personas adultas mayores. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 199, párr. 6)

Debido a lo anterior, la JPS está obligada a realizar seguimientos sociales para velar por un buen cumplimiento a la atención integral de las PAM, en cualquier asociación de asistencia al adulto mayor, así como el cumplimiento de la ley de salud y correspondiente de cuidado, que garantice la protección, la cual se rige bajo el artículo 18 de la Ley 7935.

Las instituciones de educación tienen el deber de brindarles un sitio de recreación, así sean actividades, cursos libres, alianzas de programas, debido a que el artículo 19 menciona que el Estado estimulará la participación de las personas mayores en los programas de educación general básica y diversificada para adultos, en la educación técnica y la universitaria. Asimismo, fomentará la creación de cursos libres en los distintos centros de educación superior, programados para los beneficiarios de esta ley y dirigidos a ellos.

Por ello, es de suma importancia crear sitios y alianzas donde se permita unir la experiencia y sabiduría de las PAM con las futuras generaciones, así como brindarles el acceso a los adultos mayores para seguir una vida cotidiana lo más dinámica permitida para su salud.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

En el desarrollo de la investigación, se recopila la información necesaria para poder conocer los procesos de planificación en la gestión del CDAMF en el período 2018-2020, para con ello poder responder de manera más precisa al problema planteado, en cuanto a la gestión de los procesos implementados.

Mediante las conclusiones se unifican las ideas expuestas, tanto por las investigadoras y su criterio profesional, como de la población meta, considerando de manera concisa los objetivos específicos trazados desde el inicio de la investigación, a fin de determinar los puntos o aspectos más relevantes y que pueden tener un impacto, de modo positivo o negativo, en el gestionar del CDAMF.

Existe un conocimiento óptimo de los conceptos relacionados con los procesos de planificación por parte del personal administrativo y la junta directiva del CDAMF; esta competencia es crucial, ya que refleja una comprensión profunda de la gestión de procesos necesarios para alcanzar los objetivos del centro. No obstante, para optimizar la eficacia de la planificación, es fundamental que este conocimiento se traduzca en prácticas sistemáticas y coherentes que guíen la operación diaria y estratégica del centro.

Existe la necesidad de realizar un análisis integral, para revisar la metodología utilizada en la actualidad para la gestión de los procesos, porque destaca la falta de un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo; esta es una brecha significativa en los procesos de planificación que gestiona el Centro. Si bien es cierto, aunque se lleva a cabo un plan de actividades semanales que ha funcionado de manera exitosa, es importante integrar un plan más amplio y estructurado. Este plan debe alinearse con los objetivos a mediano y largo plazo, abarcando tanto las necesidades individuales de los adultos mayores como los desafíos

operativos del Centro. Una planificación estratégica integral permitirá mejorar la eficiencia operativa, fomentar una mayor participación del personal y abordar la creciente lista de espera de manera más efectiva.

En relación con lo anterior, la alta demanda y la lista de espera indican una necesidad insatisfecha en el cantón; esto representa una oportunidad para expandir los servicios y posiblemente considerar la ampliación de instalaciones o la implementación de programas adicionales, para abordar la creciente demanda o la expansión de colaboraciones con otras organizaciones, así como la búsqueda de financiamiento adicional.

Aunados a esto, la alta demanda y los recursos limitados con los que se opera hoy en día se considera un desafío; es indispensable realizar una evaluación detallada de las necesidades de la población atendida, o explorar estrategias para optimizar la utilización de los recursos existentes; esto permitirá priorizar los servicios y actividades más esenciales y garantizar una asignación eficiente de recursos para abordar las necesidades. Sin embargo, también es crucial llevar a cabo una evaluación detallada de las necesidades de la población, y explorar estrategias para optimizar la utilización de los recursos existentes. Esta evaluación permitirá priorizar los servicios más esenciales, y garantizar una asignación eficiente de los recursos.

El poco involucramiento de los colaboradores en los procesos de planificación puede influir negativamente en la calidad de la atención y en el sentido de pertenencia. Además de distintas inconsistencias con respecto al manejo de los métodos de planificación implementados en el Centro, es necesario desarrollar un modelo que incentive la participación y el compromiso de los colaboradores en la toma de decisiones. En relación con esto, se debe desarrollar un modelo participativo, que incentive la colaboración y el compromiso del personal en la toma de decisiones, brindar las condiciones y herramientas

necesarias para que las tareas se puedan desarrollar de la mejor manera posible, ya que, para que los procesos de planificación sean efectivos y avancen en una misma línea, todos los involucrados que operan el Centro deben contar con las condiciones y herramientas de apoyo para poder realizar eficientemente sus tareas.

Contar con apoyo económico de instituciones como JPS y CONAPAM, así como la colaboración con universidades y la CCSS, representa una ventaja estratégica significativa. Este apoyo puede facilitar el desarrollo de nuevas iniciativas, la mejora de las instalaciones, la ampliación de servicios y la garantía de sostenibilidad financiera. Es fundamental maximizar estas colaboraciones, para fortalecer la capacidad operativa del centro y mejorar su impacto en la comunidad.

La búsqueda de mejora continua es esencial; esta oportunidad sugiere un compromiso constante con la calidad y la evolución de los servicios ofrecidos. Puede conducir a una atención más efectiva, personalizada y adaptada a las cambiantes necesidades de la población adulta mayor. Mejorar la comunicación interna y los canales de información es esencial para alinear al personal y a la población con los objetivos estratégicos del centro, promoviendo una cultura de excelencia y adaptación.

Por lo que, con lo expuesto anteriormente, se concluye que se destacan tanto fortalezas como áreas críticas de mejora en la gestión del CDAMF. El conocimiento existente y el apoyo institucional representan puntos fuertes por abarcar, mientras que la falta de una planificación estratégica estructurada y el limitado involucramiento del personal son áreas que requieren atención. La alta demanda y las oportunidades de expansión ofrecen potencial para el crecimiento, mientras que la optimización de recursos y el compromiso con la mejora continua son claves para enfrentar los desafíos y garantizar la sostenibilidad del centro. Implementar estas conclusiones permitirá al CDAMF no solo abordar de manera efectiva las

necesidades actuales, sino también posicionarse para un desarrollo sostenible y adaptado a las demandas futuras de la comunidad adulta mayor.

## **5.2 Recomendaciones**

A lo largo de la investigación realizada, y después del respectivo análisis de los diferentes resultados generados y de las conclusiones desarrolladas anteriormente, resulta procedente la elaboración de las recomendaciones, que tienen como propósito determinar e implementar las mejoras que resulten necesarias con respecto a la gestión de los procesos de planificación llevados a cabo en el CDAMF.

La elaboración de las siguientes recomendaciones se ajusta a los objetivos, a las circunstancias que se plantean en la investigación del estudio realizado y al criterio profesional de las investigadoras. Una recomendación es información que se utiliza para mejorar, transformar e implementar diferentes aspectos relacionados con las gestiones habituales que se realizan. Los datos en los que se fundamentan las recomendaciones corresponden a las condiciones presentadas en el período 2018 hasta la actualidad en el CDAMF, por lo que de este modo, se están generando recomendaciones reales y ligadas a las funciones que se realizan, que por supuesto son aplicables al Centro. A continuación, se detallan las recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda elaborar planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo; estos planes deben ser una guía estratégica integral que contemple los objetivos y metas organizacionales en cada línea temporal planteada. Un plan bien estructurado debe incluir estrategias claras y medibles que busquen la mejora continua en la eficiencia operativa del Centro. La eficiencia operativa se logra mediante la implementación de procesos

estandarizados que garanticen una correcta asignación de recursos, evitando desperdicios y maximizando el rendimiento de estos.

Al contar con procesos eficientes, se optimizan todos los recursos disponibles, lo que permite una mayor capacidad de respuesta ante las demandas del Centro. Además, la estandarización facilita la repetición de buenas prácticas, asegurando que las actividades se realicen de forma coherente y predecible. La mejora en la eficiencia no solo significa la optimización del tiempo y los recursos, sino también una mayor satisfacción de los beneficiarios, quienes experimentan una atención de mayor calidad. Esto también puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo del Centro, reduciendo costos innecesarios y aumentando la capacidad de adaptación ante nuevos desafíos.

Para apoyar la formulación, ejecución y evaluación de estos planes, se sugiere desarrollar una guía metodológica que proporcione un marco detallado y práctico para orientar a la administración del Centro en la formulación, ejecución y evaluación de estos planes. Además, se propone a la administración que estandarice los indicadores de medición de los criterios de gestión, con el fin de medir correctamente si los procesos cumplen o no con los objetivos establecidos en cada plazo y corroborar, así, la opinión de los colaboradores y los usuarios del servicio.

Realizar evaluaciones periódicas de las necesidades de la población atendida es una estrategia crucial, para garantizar la efectividad y la relevancia de los servicios ofrecidos. Estas evaluaciones permiten obtener información actualizada sobre las demandas y desafíos específicos que enfrenta la población objetivo. Al llevar a cabo este proceso de forma regular, se logra una comprensión más profunda de las dinámicas cambiantes dentro de la comunidad atendida y, a su vez, se promueve la participación de la población, y se construye un vínculo más sólido entre el Centro y aquellos a quienes sirve. Este vínculo puede generar un mayor

grado de confianza y colaboración, facilitando una implementación más efectiva de las recomendaciones y propuestas a futuro, resultantes de las evaluaciones.

Se le recomienda a la administración, velar por el involucramiento de los colaboradores del Centro en los distintos procesos de formulación, ejecución y evaluación de metas, objetivos, planes y proyectos. Los colaboradores no deben ser vistos como agentes externos que únicamente realizan labores de su área profesional, ya que al involucrarlos se puede establecer una cultura de mejora continua, por medio de la identificación de oportunidades de mejora, la estimulación a la creatividad e impulsar la innovación que mejora el quehacer del Centro.

Se recomienda incentivar a la innovación y mejora continua, donde la flexibilidad y la adaptabilidad serán clave para implementar cambios exitosos a lo largo del tiempo; esto mediante la implementación de indicadores, canales de comunicación, reportes y archivos digitales que se realicen por medio de las herramientas tecnológicas que hoy en día se tienen a mano; además, desarrollar un manual y capacitaciones, donde se detalle cómo utilizar las herramientas informáticas para cada proceso.

Por último, buscar colaboraciones y alianzas estratégicas con otras organizaciones, tanto del sector público como del privado; esto puede ayudar a compartir recursos, reducir costos y ampliar la capacidad instalada del Centro, en función de lograr la atención continua de los adultos mayores que ya asisten, y la incorporación de adultos que se encuentran en la lista de espera. En relación con las alianzas, se deben explorar y desarrollar estrategias de captación de fondos adicionales, como solicitar donaciones, buscar subvenciones y colaborar con organizaciones benéficas locales, así como implementar estrategias como reuniones regulares, canales de retroalimentación abiertos. Es necesario mantener, a su vez, las

relaciones existentes con el CONAPAM y la JPS, por medio del cumplimiento de sus requisitos, tal y como se ha venido realizando en el Centro durante los últimos años.

Las recomendaciones exteriorizadas no solo responden a las necesidades identificadas durante el análisis de la gestión de los procesos de planificación en el CDAMF, sino que también proporcionan un marco estratégico que garantiza una mejora continua y sostenible en la gestión del Centro. La implementación de estos planes a corto, mediano y largo plazo, junto con la estandarización de procesos y la medición de indicadores de gestión, permitirá optimizar recursos, mejorar la capacidad de respuesta y asegurar la calidad en la atención a los beneficiarios. Además, el enfoque en la participación de los colaboradores y la búsqueda de alianzas estratégicas fortalecerá la capacidad del Centro para enfrentar futuros desafíos, asegurando su adaptación y crecimiento a largo plazo. Con estas acciones, se promueve no solo la eficiencia operativa, sino también la innovación y la colaboración, pilares fundamentales para el éxito del CDAMF en su misión de brindar un servicio de calidad a la población adulta mayor.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## 6.1 Guía metodológica

La siguiente guía metodológica proporciona una estructura general para la gestión de la planificación, y tiene como fin ser un conjunto estructurado de metodología, pasos y herramientas para facilitar el desarrollo, la formulación, ejecución y evaluación de planes, acciones y metas específicas. Esta guía proporciona una ruta por seguir para alcanzar un marco de trabajo claro y estructurado, con la finalidad de implementar procesos de planificación en el Centro y responder a las necesidades identificadas, manteniendo un enfoque centrado en el bienestar de los adultos mayores.

La presente está diseñada para ser utilizada en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, así como en otros Centros de Atención Integral para Personas Adultas Mayores o cualquier institución interesada en fortalecer sus procesos de planificación. La cual abarca desde la identificación de objetivos hasta la implementación y evaluación de la planificación. Muestra aspectos generales, los cuales pueden ser adaptados, según las necesidades específicas dentro del Centro en el futuro, o según el criterio experto de la administración. Los pasos sugeridos son los siguientes:

**Tabla 3.**  
*Síntesis de guía metodológica*

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Detalles Específicos</b>
1. Identificación de objetivos y metas	Establecer dirección y resultados específicos	Análisis de necesidades	Evaluación de necesidades y recursos
		Definición de objetivos	Establecimiento de objetivos claros, medibles y alineados con la misión
2. Involucramiento de partes interesadas	Colaborar con interesados, para mejorar aceptación y reducir conflictos	Participación de usuarios y familias	Talleres participativos
		Involucrar a profesionales	Entrevistas, encuestas y grupos focales
		Consultas y sesiones de participación	Consultas públicas y sesiones de participación

3. Análisis del entorno y recursos	Comprender contexto y recursos internos	Evaluación de recursos disponibles	Inventario de recursos
		Análisis del entorno comunitario	Evaluación de eficiencia y capacidad financiera
			Consideración de factores externos
4. Desarrollo del plan de trabajo	Organizar acciones para alcanzar objetivos	Definición de estrategias	Estrategias y tareas detalladas
		Asignación de responsabilidades	Cronograma y prioridades
			Asignación de tareas según habilidades
5. Implementación del plan	Ejecutar acciones planificadas	Implementación gradual	Fase piloto para ajustes
		Comunicación interna y externa	Informar a usuarios, familias y personal
6. Control y evaluación continua	Supervisar y ajustar según progreso	Establecimiento de indicadores de desempeño	Indicadores de gestión, servicio, rendimiento, personal, tecnología y finanzas
		Revisiones periódicas	Revisiones mensuales y semestrales
		Retroalimentación y mejora continua	Uso de encuestas, entrevistas y observaciones
7. Formación y desarrollo del personal	Fortalecer rendimiento y adaptabilidad del personal	Capacitación continua	Capacitación en habilidades blandas y técnicas
		Adaptabilidad al cambio	Talleres regulares enfocados en el desarrollo de capacidades
8. Participación de la comunidad	Fomentar cohesión social y relaciones comunitarias	Eventos y actividades comunitarias	Organización de eventos
			Campañas de concientización
			Involucrar a estudiantes y comunidades
9. Gestión de la calidad	Asegurar estándares y requisitos de calidad	Encuestas de satisfacción	Encuestas trimestrales
		Sistema de gestión de calidad	Establecimiento de estándares
			Plan de contingencia
10. Revisión y actualización del plan		Adaptabilidad	Flexibilidad durante implementación

	Mantener alineación con objetivos y prioridades	Revisión anual	Ajustes según necesidades y evaluación de derechos humanos
		Evaluación de impacto en derechos humanos	
11. Registro y documentación	Asegurar transparencia y eficacia	Mantenimiento de registros	Registros digitales detallados
			Publicación de informes periódicos
12. Comunicación continua	Mantener entendimiento y compromiso	Canal de comunicación abierto	Comunicación 1 a 1 y por medios tecnológicos
		Publicación de informes periódicos	Informes periódicos sobre avances y logros
13. Cierre y celebración de logros	Reconocer y reflexionar sobre el éxito	Reconocimiento de logros	Celebración de logros
		Lecciones aprendidas	Identificación de lecciones aprendidas para futuros procesos

*Nota.* Elaboración propia (2023).

A continuación, se detallan los pasos de la guía presentada en la tabla anterior:

**1. Identificación de objetivos y metas:** esta fase establece la dirección y los resultados específicos que una organización o proyecto busca lograr, esclarece las acciones futuras y permite la evaluación del progreso hacia el logro de los resultados deseados.

a) Análisis de necesidades: el objetivo de este punto es identificar y comprender las brechas entre la situación actual y la situación deseada.

- Realizar una evaluación de las necesidades de los adultos mayores atendidos y sus familias.
- Realizar una evaluación de los recursos escasos con los que cuenta el centro (humanos, materiales, financieros y técnicos), y los que se requerirán en el futuro cercano, como situación deseada, así como posibles fuentes de financiamiento.

- Realizar una evaluación de la situación actual del entorno y las necesidades de los centros de atención integral en relación con procesos-crecimiento poblacional-recursos, entre otros.

b) Definición de objetivos: se pretende definir las metas y resultados específicos que el Centro se propone alcanzar en un período determinado.

- Establecer objetivos claros y específicos que aborden las necesidades identificadas.
- Los objetivos deben ser cuantificables o evaluables de alguna manera, por lo cual también deben tener una temporalidad definida, para, al final del período, poder determinar el grado de éxito alcanzado.
- Los objetivos deben ser realistas y alcanzables con los recursos disponibles.
- Estos deben estar alineados con la visión, misión y valores del centro; por lo tanto, deben integrar principios y estándares de derechos humanos en la identificación de objetivos, asegurándose de que estos aborden las necesidades específicas relacionadas con la dignidad, autonomía y participación de los adultos mayores.

**2. *Involucramiento de partes interesadas***: este se refiere al proceso de interactuar y colaborar con las personas o entidades que tienen un interés, o pueden verse afectadas por las acciones, decisiones o resultados implementados en el Centro. Este involucramiento contribuye a construir relaciones sólidas, mejorar la aceptación de los proyectos y minimizar los riesgos relacionados con posibles conflictos.

a) Participación de usuarios y familias:

- Involucrar a los adultos mayores y sus familias en el proceso de planificación, para comprender sus expectativas y preferencias.

¿De qué manera?

- Taller participativo: invitar a adultos mayores y sus familias a sesiones de diseño participativo, donde puedan contribuir activamente en la creación de ideas y soluciones para el Centro. Esto les brinda la oportunidad de expresar sus opiniones y ser parte del proceso de toma de decisiones. Este puede ser un taller anual ***"Construyendo juntos: fomentando el involucramiento y la colaboración"***, con el fin de crear un plan de acción con pasos concretos y responsabilidades definidas, para promover el involucramiento continuo después del taller y el compromiso individual y grupal para seguir adelante con el plan de acción, así como continuar promoviendo el involucramiento y la colaboración en el futuro.
- Entrevistas y encuestas en modalidad virtual: establecer los objetivos de la entrevista. ¿Qué información se está buscando? ¿Qué se quiere lograr con estas entrevistas?, seleccionar participantes a conveniencia, de acuerdo con la información que se requiere recibir, diseñar preguntas abiertas que inviten a los participantes a compartir sus opiniones, elegir un medio o plataforma confiable y fácil de usar, registrar y analizar los datos obtenidos.
- Grupos focales: esta técnica involucra la participación de un grupo pequeño de personas seleccionadas, para discutir y compartir sus opiniones, percepciones y experiencias sobre un tema específico. Deben ser personas que tengan experiencia relevante o conocimientos sobre el tema en cuestión, llevar una guía de discusión detallada, que incluya una lista de temas y preguntas que guiarán la conversación durante la sesión del grupo focal.

- Consultas públicas: para este método es necesario tener claro ¿Qué información se está buscando? ¿Qué decisiones se tomarán basadas en los resultados de la consulta? ¿De quién debe venir esta información? ¿Quién debe participar? Determinar el formato más adecuado para la consulta pública, (reunión comunitaria, un taller participativo, una encuesta, un foro público). Definir la fecha, hora, lugar y duración de la consulta pública. Preparar materiales informativos y formativos que ayuden a los participantes de la consulta a entender el tema de esta y proporcionen la información necesaria, para que puedan contribuir de manera significativa y se sientan parte del proceso.

b) Involucrar a los profesionales que laboran medio tiempo:

- Trabajar en conjunto con profesionales encargados de las distintas terapias asegura una atención integral, facilita un monitoreo continuo de las técnicas utilizadas, y permite ajustar las estrategias de gestión, según sea necesario.

c) Consultas y sesiones de participación:

- Facilitar consultas y sesiones de participación, para recoger aportes y perspectivas de las partes interesadas.

**3. Análisis del entorno y recursos:** este punto es crucial en la toma de decisiones estratégicas y los procesos de planificación para el Centro; este se basa en una comprensión profunda del contexto en el que opera el Centro, así como de los recursos internos disponibles.

a) Evaluación de recursos disponibles:

- Realizar un inventario y analizar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales disponibles para la implementación de la planificación.

- Evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles en el período anterior; se debe considerar si los recursos están siendo aprovechados al máximo y si hay áreas donde se puedan realizar mejoras.
- Evaluar la capacidad financiera para emprender nuevas iniciativas estratégicas, o bien mantener las ya establecidas y analizar las necesidades futuras para que ellas sean contempladas.
- Realizar informes de resultados periódicamente; se recomienda que estos se realicen semestralmente, se deben llevar a cabo y actualizar regularmente estos informes, con el fin de poderse adaptar a cambios en el entorno y en las necesidades de la organización.
- Realizar una evaluación de impacto en derechos humanos, para identificar cómo las decisiones y acciones afectan los derechos fundamentales de los adultos mayores, y garantizar que el entorno físico y las instalaciones sean accesibles y estén adaptadas para respetar la dignidad y autonomía de los adultos mayores.

b) Análisis del entorno comunitario:

- Considerar factores externos, como características demográficas, servicios comunitarios y alianzas estratégicas que puedan influir en la planificación.
- Identificar los problemas y desafíos que enfrenta el cantón, como problemas medioambientales, de seguridad, educativos o de empleo, esto con el fin de comprender cómo estos problemas podrían afectar positiva o negativamente al Centro.

- Investigar las leyes y regulaciones cantonales que puedan afectar las operaciones de la organización, tales como normativas medioambientales, zonificación y cualquier otro requisito legal relevante.

4. ***Desarrollo del plan de trabajo:*** este punto tiene como objetivo principal proporcionar una estructura organizada y detallada para llevar a cabo en el accionar diario y, así, alcanzar los objetivos y metas establecidos por el CDAMF. Este plan debe ser visto como un aspecto esencial para la gestión efectiva del tiempo, los recursos y las actividades.

a) *Definición de estrategias:*

- Definir con claridad, en los objetivos y metas, el plan, que debe proporcionar una comprensión precisa de lo que se espera lograr.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar los objetivos establecidos.
- Organizar las tareas específicas, los plazos (lo recomendable es que estos sean definidos para actividades mensuales y un plan anual de trabajo).
- Establecer una secuencia lógica y prioridad para las actividades; estas deben contar con una relación entre las tareas y cómo contribuyen al logro de los objetivos.
- Permitir la adaptación y flexibilidad cuando sea necesario; si bien el plan de trabajo establece una estructura, esta debe ser lo suficientemente flexible para ajustarse a cambios en el entorno o en las circunstancias del Centro.

b) *Asignación de responsabilidades:*

- Asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo para la ejecución de cada estrategia. Esta designación se debe realizar después de evaluar las

habilidades y competencias de cada miembro del equipo, ya que estas se deben asignar de acuerdo con las fortalezas individuales, asegurándose de que cada miembro esté capacitado para llevar a cabo sus tareas.

- Facilitar la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo. Un plan de trabajo bien elaborado permite una comprensión compartida de las responsabilidades, y contribuye a un flujo de trabajo eficiente.

**5. *Implementación del plan:*** la implementación del plan se centra en llevar a cabo las acciones y tareas definidas en este, por medio de la ejecución efectiva de las iniciativas planificadas para lograr los objetivos y metas establecidas.

a) *Implementación del plan de manera gradual:*

- Si es posible, implementar el plan de manera gradual en una “fase piloto” para identificar posibles ajustes antes de la implementación completa, con el fin de garantizar la ejecución efectiva de las actividades y acciones planificadas.

b) *Comunicación interna y externa:*

- Informar a los usuarios, familias y personal sobre el plan y los cambios asociados, con el fin de que todos los involucrados estén alineados con el método de gestión.

**6. *Control y evaluación continua:*** esta fase tiene como objetivo principal supervisar y evaluar el progreso y la finalización de las actividades. En relación con los objetivos establecidos, es una fase esencial para asegurar que la implementación del plan sea efectiva, y para permitir ajustes o mejoras en tiempo real desde la involucración de estrategias de medición de desempeño.

Estrategias de medición desempeño recomendados:

- Establecimiento de líneas base y metas: Las líneas base deben representar el punto de partida o situación actual del centro en relación con un indicador determinado. A partir de este punto inicial, se deben establecer metas progresivas a corto, mediano y largo plazo, lo cual facilita el seguimiento gradual del avance institucional.
- Evaluaciones periódicas (trimestrales/semestrales): Se sugiere realizar revisiones trimestrales o semestrales mediante herramientas como encuestas de satisfacción, entrevistas al personal y análisis de reportes internos. Estas evaluaciones deben ser sistematizadas y documentadas, de modo que los resultados sirvan como insumo para la retroalimentación y mejora de la planificación.
- Uso de matrices de seguimiento: Creación de una matriz que detalle la información clave sobre cada objetivo, su respectivo indicador, el área o persona responsable, la frecuencia de medición y los resultados obtenidos. Esta herramienta facilita la visualización del progreso institucional y permite tomar decisiones oportunas ante desviaciones o debilidades.
- Retroalimentación 360°: Esta estrategia implica considerar opiniones desde diferentes actores del centro: personal técnico, administrativo, personas usuarias, familiares, Junta Directiva e instituciones aliadas. Esta permite tener una visión más integral del desempeño y fortalecer el enfoque participativo en la toma de decisiones.

a) Establecimiento de indicadores de desempeño:

Se conoce como indicadores a los “instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios” (Rincón, 1998, p. 18). Además, “un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado” (Rincón, 1998, p. 19).

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto, de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que, de esta manera, las acciones correctivas se realizan sin demora y en forma oportuna (Rincón, 1998, p. 19)

Por lo anterior, en la presente guía es indispensable definir, revisar y/o ajustar indicadores, para medir el progreso hacia los objetivos.

Ejemplos de indicadores:

- Indicadores generales de gestión: gastos de operación, inventario, asistencia, margen de beneficio neto, método SROI (se inserta esta herramienta recomendada en anexos).
- Indicadores de servicio: tiempo de servicio, número de reclamos solucionados/ número de reclamos totales, garantías atendidas, adultos atendidos, índice de satisfacción del cliente.
- Indicadores de rendimiento: efectividad, eficiencia, eficacia.
- Indicadores de personal: porcentaje de empleados capacitados, evaluación de clima laboral.
- Indicadores de herramientas tecnológicas: número de nuevas tecnologías implementadas, capacidad de procesamiento de datos de manera digital.
- Indicadores financieros: ratio de liquidez, ratio de endeudamiento.

b) *Revisiones periódicas:*

- Realizar revisiones regulares cada mes, para evaluar la efectividad del plan y realizar ajustes, según sea necesario.

c) *Retroalimentación y mejora continua:*

- Utilizar la retroalimentación de las diferentes partes involucradas, para realizar ajustes y mejoras continuas en los procesos y en la implementación general.

De acuerdo con el proceso de retroalimentación y mejora continua, es pertinente utilizar la metodología gestión por objetivos, ya que se centra en el establecimiento de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado, con el fin de asegurar y facilitar la medición del rendimiento y el seguimiento del progreso hacia los objetivos, lo que permite realizar ajustes y mejoras en el camino.

Herramientas de retroalimentación:

- *Encuestas de satisfacción:* realizar encuestas semestrales a los adultos mayores, familiares y personal, para evaluar su nivel de satisfacción con los servicios proporcionados por el Centro.
- *Entrevistas individuales o grupos focales:* realizar entrevistas individuales o reuniones grupales con los adultos mayores, familiares y personal, para obtener comentarios más detallados sobre sus experiencias, necesidades y sugerencias de mejora.
- *Observación directa:* realizar observaciones semanales, de manera objetiva, de las actividades diarias en el Centro, para identificar áreas de mejora en la prestación de servicios, la comunicación entre el personal y los adultos, y el ambiente general del Centro.
- *Revisiones de registros y documentación:* realizar y revisar los registros del Centro; estos deben contemplar registros de actividades, informes de incidentes, con el fin de identificar tendencias y áreas problemáticas que requieran atención.
- *Buzón de sugerencias:* colocar buzones de sugerencias en áreas comunes del Centro, para que los adultos mayores, familiares, personal y vecinos del cantón, puedan dejar

comentarios de manera anónima si lo desean, ya que se pueden sentir más cómodos de hacerlo así.

**7. *Formación y desarrollo del personal:*** este proceso busca fortalecer el rendimiento individual y colectivo, así como fomentar el crecimiento profesional y la adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral.

a) *Capacitación continua:*

- Proporcionar capacitaciones técnicas, blandas y específicas del rol, para asegurar que estén habilitados para implementar el plan de manera efectiva.
- Proporcionar capacitación regular al personal, sobre los principios de derechos humanos, asegurando que estén habilitados para ofrecer servicios respetuosos y centrados en la persona.

b) *Adaptabilidad al cambio:* desarrollar la capacidad de los empleados para adaptarse a cambios en el entorno laboral, tecnológico y organizacional, por medio de talleres. La formación promueve la flexibilidad y la resiliencia.

Recomendaciones para las capacitaciones:

- Contenidos: habilidades blandas: aprendizaje de planificación de actividades organizacionales, manejo de crisis, fomento de la autonomía, apoyo emocional, seguridad y prevención de riesgos, resolución de conflictos, inteligencia emocional. Habilidades técnicas: competencias informáticas, atención al cliente, legislación y normativas de adultos mayores.
- Metodología: se recomienda que las capacitaciones se brinden por medio de talleres, usando como métodos el aprendizaje activo, el aprendizaje colectivo, el aprendizaje experiencial, las tutorías. En adición a esto, las capacitaciones de habilidades blandas se brinden al personal y a los adultos mayores, y las capacitaciones técnicas

únicamente al personal. Los facilitadores de los talleres se pueden buscar por medio de alianzas estratégicas, ya sea con estudiantes universitarios, profesionales que brinden estos servicios de manera gratuita, u organizaciones de bien social.

- Tiempo: los talleres deben tener una duración máxima de dos horas, y se debe realizar un mínimo de tres talleres al año.
- Espacios: se recomienda que los talleres se lleven en el espacio al aire libre existente en el CDAMF, ya que pueden ser espacios excelentes para fomentar la participación, el aprendizaje experiencial y el trabajo en equipo, en un entorno natural. Por otro lado, de ser necesario, se pueden usar recursos materiales como el salón y las mesas de trabajo del CDAMF, o solicitar permiso a la municipalidad, para utilizar los espacios cantonales otorgados para estas actividades.

**8. Participación de la comunidad:** este aspecto tiene como fin involucrar a la comunidad, con el propósito de crear la cohesión social y la construcción de relaciones más fuertes. Se recomienda involucrar a la comunidad, desde la realización de diálogos abiertos semestrales con las personas que componen las alianzas vinculadas al CDAMF (Municipalidad de Flores, CCSS, CONAPAM, JPS), así como invitación libre a la comunidad que quiera participar en el proceso de gestión del Centro, donde se puedan incluir las redes sociales, los boletines informativos y los sitios web. Estos diálogos deben ser dirigidos por la administración del Centro con sus propios fondos y, a su vez, seguir buscando donaciones, como se hace actualmente, para que se proporcione el espacio necesario de involucramiento y conciencia comunal sobre el trabajo del CDAMF.

a) Eventos y actividades comunitarias:

- Organizar eventos y actividades que fomenten la participación de la comunidad y fortalezcan la relación con esta, lo que también sirve como un fin para recaudar fondos. Para la realización de estos eventos, se recomienda aprovechar los recursos y conocimientos de los estudiantes que hacen trabajo comunal en el Centro, y están dirigidos desde la administración del CDAMF.
- La participación fomenta la responsabilidad comunitaria, al empoderar a los residentes para tomar decisiones que afectan su entorno.
- Llevar a cabo campañas de concientización en la comunidad sobre los derechos humanos de los adultos mayores, fomentando una cultura de respeto y apoyo. Las campañas de concientización se recomiendan que se realicen tres veces por año, de manera presencial, y una campaña por mes de modo digital (por medio de publicación de materiales educativos, como infografías y folletos digitales), y que estén a cargo de los estudiantes que realizan trabajo comunal en el Centro, y a cargo de los especialistas que trabajan en el lugar, supervisados desde la administración.

**9. Gestión de la calidad:** este tiene como fin asegurar que los servicios cumplan con los estándares y requisitos establecidos por la organización y las poblaciones involucradas.

a) Sistema de gestión de calidad:

- Establecer y mantener estándares y procedimientos de trabajo, para garantizar la consistencia y la entrega de servicios de alta calidad.
- Desarrollar un plan de contingencia, para abordar imprevistos que puedan surgir durante la implementación.

b) Encuestas de satisfacción:

- Realizar encuestas periódicas de satisfacción, para obtener retroalimentación de usuarios y familias; se recomienda que estas encuestas sean trimestrales. Las encuestas de satisfacción deben ser desarrolladas desde la junta directiva, con el apoyo de la administración, mediante encuestas digitales a los familiares (Google Forms) y de manera física o verbal a los usuarios del Centro.

**10. Revisión y actualización del plan:** al realizar esta fase, se pretende que se garantice que las actividades y proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos y las prioridades de la organización, respondiendo siempre a los recursos y objetivos cambiantes.

a) Adaptabilidad:

- Mantener el plan flexible y adaptarse a cambios en las necesidades de los usuarios o en el entorno.

b) Revisión anual:

- Realizar una revisión exhaustiva del plan anualmente, y llevar a cabo ajustes según sea necesario.

c) Evaluación del impacto en temas de derechos humanos:

- Integrar la evaluación del impacto en derechos humanos como parte integral de la revisión anual del plan, asegurando su alineación continua con los estándares de derechos humanos.

**11. Registro y documentación:** la importancia de mantener registros y documentación está respaldada por diversos beneficios que contribuyen a la transparencia, la eficiencia y la gestión efectiva; así como ser una fuente de datos de primera mano para investigaciones y proyectos futuros.

a) Mantenimiento de registros:

- Mantener registros detallados de la implementación, las evaluaciones y los ajustes realizados; así como llevar minutas en las reuniones y sesiones en las cuales se tomen decisiones y/o se discutan temas de relevancia. Se recomienda que estos registros sean digitales, debido a la rapidez al buscar la información, la necesidad de acceso remoto y la eficiencia operativa.

**12. Comunicación continua:** la comunicación continua desempeña un papel crítico en el éxito de la planificación y ejecución de los procesos, ya que asegura que todos comprendan claramente los objetivos y, además, aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso de los involucrados.

a) Canal de comunicación abierto:

- Mantener una comunicación abierta y transparente con usuarios, familias y personal, para garantizar la comprensión y el compromiso. Se recomienda que este sea a nivel de uno a uno y por vías tecnológicas, como correos y WhatsApp.
- Publicar informes periódicos sobre el estado de las gestiones realizadas en los distintos períodos, compartiendo logros y áreas de mejora con la comunidad.

**13. Cierre y celebración de logros:** establecer un momento para reflexionar y festejar los logros fortalece la cultura organizacional, y refuerza el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo.

a) Reconocimiento de logros:

- Celebrar los logros, y reconocer a las personas y equipos que contribuyeron al éxito.

b) Lecciones aprendidas:

- Identificar lecciones aprendidas durante el proceso, para aplicar acciones correctivas y mejorar futuros procesos de planificación.

## **6.2 Propuesta plan piloto: espacios de cuidado intergeneracional**

Se conoce como plan piloto a “un estudio pequeño o corto de factibilidad o viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala, envergadura o complejidad” (Díaz-Muñoz, 2020, párr. 6). Por lo que, la ejecución experimental de este plan piloto para la implementación de la metodología de redes de cuidado intergeneracional en el cantón de Flores, es de importancia, porque esta herramienta ayuda a mitigar los posibles riesgos del proyecto, optimizar recursos invertidos y mejorar la probabilidad de éxito al implementar la metodología en el cantón y, de ser posible, que ella sirva de guía y ejemplo a gran escala para los demás cantones del país, ya que su implementación puede ser documentada y utilizada como modelo para futuras implementaciones.

La implementación del plan piloto facilitará, a futuro, contar con un proyecto que tenga las bases necesarias para el cuidado intergeneracional de manera efectiva y sostenible, ya que, por medio de este, se recopilarán los datos y la evidencia necesaria para respaldar la necesidad de implementación de este tipo de metodologías de cuidado intergeneracional, y para buscar financiamiento adicional para expandir y mejorar estos programas en el futuro.

El personal involucrado en el cuidado intergeneracional tendrá la oportunidad de adquirir experiencia práctica y recibir retroalimentación, por lo que esto conducirá el mejoramiento de las habilidades del personal para la prestación de servicios en el futuro. Adicional a esto, permitirá que se realicen los ajustes necesarios en función de las opiniones y los resultados obtenidos durante el plan piloto, lo que lleva a ajustar los objetivos y tareas, con la finalidad de que sean más efectivas y eficientes en el futuro.

Como parte del proyecto final de graduación, para obtener del grado de Licenciatura, las investigadoras sugieren, como parte de la propuesta, implementar la metodología de redes

de cuidado intergeneracional en el cantón. El cuidado intergeneracional se refiere al apoyo y la atención que se proporciona entre diferentes generaciones dentro de un grupo, en el cual se destaca la colaboración y el cuidado entre personas de distintas edades (niños, jóvenes, adultos, adultos mayores), reconociendo las necesidades y contribuciones de cada una de ellas en conjunto.

En relación con los centros de cuidado intergeneracional y el tema de la investigación: Procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020, se destaca que:

Los programas intergeneracionales son una estupenda manera de que las personas mayores permanezcan como miembros productivos y valorados en la sociedad; sirven para construir vínculos significativos que ponen en contacto a las personas de distintas edades y proporcionan a los mayores un medio de transmisión de la cultura y las tradiciones a las nuevas generaciones a la vez que mejoran la manera que tienen de percibirse a sí mismos. También los jóvenes encuentran beneficios en la interacción intergeneracional: los jóvenes implicados en programas intergeneracionales ganan conocimiento y aprecio por la vejez frente a la que disminuyen su temor; además, se benefician de la relación intergeneracional con personas de otros grupos de edad diferentes al suyo, que pueden proporcionarles guía, consejo, sabiduría, apoyo y amistad. (Pinazo y Kaplan, 2007)

Durante los últimos 10 años, se ha visto la aplicación de esta metodología en distintas partes del mundo y bajo diferentes contextos. Ejemplo de ello es la residencia Nightingale House en Londres, donde, desde el 2017, dentro de la residencia de adultos mayores, se creó la guardería Apples y Honey Nightingale; este cuidado intergeneracional se encuentra compuesto por niños y niñas de dos a cuatro años, profesionales, voluntarios, familiares y

personas adultas mayores, quienes compartes diariamente; sus principales actividades han sido que las generaciones cocinen, jueguen, canten, cuiden animales y cultiven verduras en el jardín.

Además, el Centro Intergeneracional de Referencia (CINTER), en España, cuyos miembros, desde el 2018, tienen como objetivo ser un lugar en el que cada uno aprende del y con el otro, por medio de la convivencia de manera continua, y se conectan personas de distintas generaciones, el cual sirve como un lugar de encuentro y vivencias intergeneracionales entre niños y niñas de cero a tres años y personas mayores.

El Centro de aprendizaje intergeneracional ILC es un programa originado en Seattle, donde, cinco días a la semana, en la residencia de adultos mayores, los niños y los residentes comparten una variedad de actividades planificadas, como música, baile, arte, alimentación, narración de cuentos, o simplemente visitas.

Otra referencia es ORPEA Meco en España, una entidad que es residencia geriátrica y a la vez una escuela infantil, la cual, desde el 2003, ha tenido el objetivo de dar respuesta a necesidades sociales del entorno, como lo son el aumento del número de personas mayores dependientes y el aumento de nacimientos, donde niños de entre seis meses y tres años y adultos mayores de 70 comparten, por medio de sesiones diarias de terapia ocupacional, fisioterapia y actividades de esparcimiento.

Se conoce que para estas residencias el cuidado intergeneracional ha sido un reto; sin embargo, destacan mayormente su importancia para la sociedad, ya que:

- El cuidado intergeneracional permite la transmisión de valores, tradiciones y conocimientos culturales de una generación a otra.
- Permite eliminar barreras espaciales y actitudinales que separan a las generaciones en las actividades cotidianas.

- Apoya la creación de comunidades más fuertes y solidarias.
- Ofrece un importante respaldo emocional de manera horizontal; este apoyo emocional puede ser fundamental para superar desafíos y enfrentar situaciones difíciles.
- Reduce el aislamiento social, especialmente en personas mayores.

A nivel nacional se registran artículos que estudian la aplicación de esta metodología. Empero, no se registra ningún programa que implemente en la práctica esta experiencia, por lo que el diseño e implementación de este plan piloto resulta de interés para el equipo de investigadoras, ya que resulta ser una propuesta que representa compromiso, innovación y cambio social. Por lo que, primeramente, a nivel cantonal, se pretende, con la implementación de esta red, alcanzar la construcción de conexiones sólidas entre personas adultas mayores y niños(as) del cantón, de manera que compartan servicios, programas e interaccionen periódicamente, tanto a través de actividades planificadas y estructuradas, como desde encuentros informales y espontáneos.

Es un plan piloto previsto para 18 meses, con la participación del CDAMF y de los centros educativos aledaños que, después de ser informados sobre esta iniciativa, estén anuentes a participar de estas experiencias, cuyos beneficios serán bidireccionales.

**Objetivo del plan:**

- Promover un cantón unificado, desde la comprensión mutua y el intercambio de conocimientos y habilidades de los adultos mayores y niños del cantón, a partir de la implementación de un programa piloto en el CDAAMF, donde cada generación contribuye al bienestar y desarrollo intergeneracional.

Este plan piloto está diseñado para ser flexible y adaptarse a las necesidades específicas de la organización y de los participantes. La participación de todas las partes interesadas, junto con una evaluación continua, es clave para el éxito del programa.

Fases del plan:

**1. Preparación inicial (meses 1-2):**

a) Identificación de recursos:

- Evaluar los recursos disponibles, incluyendo personal, instalaciones y material.

b) Establecimiento de objetivos:

- Definir los objetivos específicos del programa y los resultados esperados.

**2. Desarrollo de actividades (meses 3-4):**

a) Diseño de actividades interactivas:

- Desarrollar actividades adaptadas para ambas generaciones, como manualidades, juegos, lectura compartida o actividades recreativas.

b) Colaboración con profesionales de la educación y otras especialidades:

- Solicitar colaboración a profesionales de la educación y otros expertos(as) en diferentes temáticas como psicología, pedagogía, gerontología, entre otras, para adaptar las actividades a las diferentes edades y necesidades.

**3. Sensibilización y comunicación (meses 5-6):**

a) Sesiones de sensibilización para el personal:

- Proporcionar sesiones de sensibilización para el personal, sobre la importancia de las interacciones intergeneracionales.

b) Comunicación con familias:

- Informar a las familias de los adultos mayores y a las familias de los niños sobre el nuevo programa.

#### 4. Selección de participantes (meses 7-8):

##### a) Identificación de participantes:

- Seleccionar adultos mayores y niños interesados en participar voluntariamente en el programa. Se sugieren siete propuestas de centros que se encuentran en el área de San Joaquín, así como cerca del CDAMF. A continuación, se muestra la ubicación de dichos centros.

**Figura 27.**

*Mapeo de centros educativos*



*Nota.* Google Maps (2024).

En la siguiente lista se brindan el nombre, la distancia del centro diurno y los números telefónicos donde se pueden contactar con los superiores encargados.

- Complejo Educativo San Ángel: este centro se encuentra a 1,3 km del centro diurno, siendo el que se encuentran a mayor distancia; cuenta con un horario de lunes a viernes de siete de la mañana a tres de la tarde. El número telefónico donde se puede

contactar es el 2265-7391; también cuenta con una página web, donde se puede obtener información importante, como valores, misión e historia, la cual es <http://sanangelschool.ed.cr>

- Kínder Little Hands Montessori: este kínder se encuentra a una distancia de 1 km, y cuenta con un horario más extendido, debido a que, además de ser kínder, brinda un servicio de guardería. Por lo tanto, cuenta con un horario de seis y media de la mañana a cinco y treinta de la tarde; su metodología de enseñanza es la metodología Montessori, y el método de contacto es por medio del número telefónico 2265-0725.
- Ankids: se encuentra a una distancia de 650 m del centro; es uno de los centros que tiene una población desde los seis meses a los seis años, teniendo una gama de población apropiada y variable para poder trabajar en este plan piloto. Cuenta con una página web, la cual es <http://ankid.com>, y con un horario de seis y media de la mañana a cuatro de la tarde. El número telefónico para contactarlo es el 2265-8917.
- Little Geniuses: se encuentra a 550 m del centro diurno; es un centro relativamente nuevo en el área de San Joaquín y de carácter privado, no se cuenta con página en línea, pero el número de contacto es el 8772-4949.
- Saint Nicholas of Flüe School: este centro educativo se encuentra a 600 m del centro; es trilingüe y de carácter privado. Se encuentra comprometido no solo con el medio ambiente, sino con lo social, por lo que, basado en sus valores, parecen estar dadas las condiciones para crear alianzas e impulsar la presente propuesta. La página web donde se puede buscar información es <https://saintnicholas.ed.cr>, y el número telefónico de contacto directo es el 2265-4639.

- Kínder Estados Unidos de América: este centro educativo también se encuentra a 600 m del CDAMF; es de carácter público. Las formas de contacto son vía telefónica, al número 2265-4266, o al correo [jn.estadosunidosdeamerica@mep.go.cr](mailto:jn.estadosunidosdeamerica@mep.go.cr)
- Instituto Educativo Villa Feliz: este instituto se encuentra a 750 m del CDAMF; es de carácter privado, y el medio de contacto es por el correo [villafeliz@ice.co.cr](mailto:villafeliz@ice.co.cr) o al teléfono 2265-6602. Cuenta con un horario de seis y media de la mañana a cinco y media de la tarde.

La lista anterior es la de los siete centros educativos más cercanos al CDAMF. Sin embargo, se cuenta con mayor cantidad de instituciones para crear distintas alianzas, e incluso se pueden establecer alianzas con varios centros de manera simultánea, debido a los métodos de enseñanza que emplean, llegando a crear en los adultos mayores una mejor calidad de vida, desde el aspecto emocional, hasta el mental.

b) Evaluación de necesidades específicas:

- Es necesario evaluar las necesidades específicas de cada participante, para adaptar las actividades según sea necesario. Para ello sería necesario contar con el trabajo voluntario de una persona especialista en Psicología o habilidades afines, como coach de vida.

**5. Implementación del programa piloto (meses 9-12):**

a) Sesiones piloto:

- Iniciar sesiones piloto del programa, llevando a cabo las actividades planificadas.

b) Evaluación continua:

- Recopilar retroalimentación de participantes y personal, para realizar ajustes durante el proceso.

## **6. Evaluación y análisis de resultados (meses 13-14):**

### a) Indicadores de éxito:

- Establecer indicadores de éxito, para evaluar el impacto del programa en la calidad de vida y el bienestar emocional de los participantes.

Algunos ejemplos de estos indicadores son:

- Índice de participación: se compone del porcentaje de personas adultas mayores que participan activamente en actividades intergeneracionales dentro del cantón.
- Satisfacción de los usuarios: este es el reflejo de los resultados de encuestas o entrevistas que evalúan la satisfacción de las personas mayores, los jóvenes y sus familias, con respecto a las actividades y servicios intergeneracionales ofrecidos.
- Nivel de integración social: cuál es el número de relaciones sociales establecidas entre personas mayores y jóvenes o personas menores de edad dentro de la comunidad, medido a través de indicadores, como la frecuencia de interacciones sociales y el desarrollo de amistades intergeneracionales.
- Desarrollo de habilidades: medición del desarrollo de habilidades y competencias

### b) Análisis de datos:

- Analizar datos recopilados a través de encuestas, observaciones y comentarios.

**7. Informe final y lecciones aprendidas (meses 15-16):**

- Preparar un informe final, que destaque los resultados del programa piloto, e identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras implementaciones.

**8. Revisión y expansión (meses 17-18):**

a) Revisión del programa:

- Revisar el programa piloto en conjunto con participantes, familias y personal.

b) Planificación para la implementación completa:

- Desarrollar un plan para expandir el programa a más participantes y centros de atención integral, y continuar con la evaluación y ajustes, según sea necesario, para mejorar y adaptar el programa a medida que crece.

Para el desarrollo de dicho plan piloto, se realizó un diagrama de Gantt como guía; este se halla dividido en la duración por mes, de acuerdo con las actividades planteadas con anterioridad.

**Figura 28.**  
*Diagrama de Gantt, plan piloto*

**Espacios de cuidado intergeneracional.**

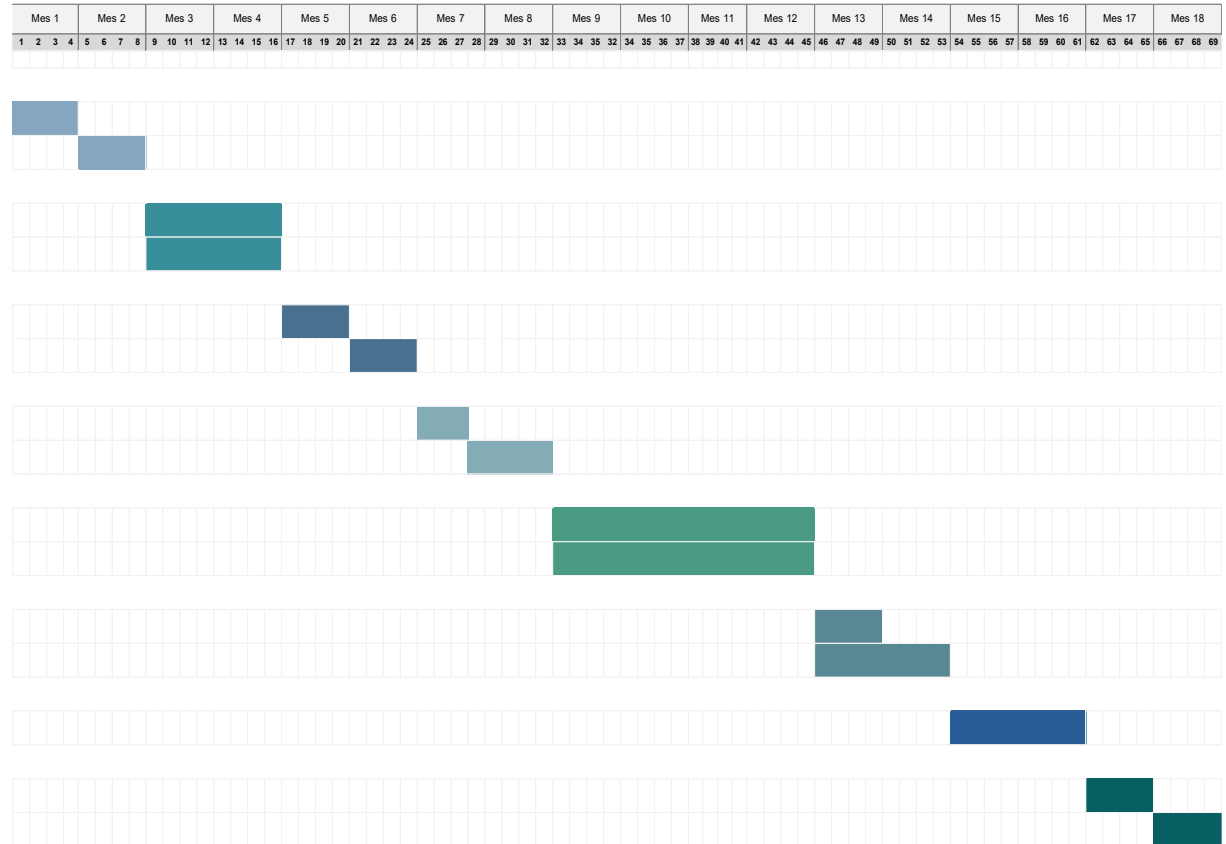
Plan piloto

Centro Diurno Adulto Mayor de Flores

Plan de trabajo mensual

Semana **1**

Fases	Progreso	Inicio	Fin
<b>Preparación inicial</b> Mes 1 y 2			
Identificación de Recursos	0%	1	4
Establecimiento de Objetivos	0%	5	8
<b>Desarrollo de actividades</b> Mes 3 y 4			
Diseño de actividades interactivas	0%	9	16
Colaboración con profesionales de la educación y otras especialidades	0%	9	16
<b>Sensibilización y comunicación</b> Mes 5 y 6			
Sesiones de sensibilización para el personal	0%	17	20
Comunicación con familias	0%	21	24
<b>Selección de participantes</b> Mes 7 y 8			
Identificación de participantes	0%	25	27
Evaluación de necesidades específicas	0%	28	32
<b>Implementación del programa piloto</b> Mes 9 y 12			
Sesiones piloto	0%	33	45
Evaluación Continua	0%	33	45
<b>Evaluación y análisis de resultados</b> Mes 13 y 14			
Indicadores de éxito	0%	46	49
Análisis de datos	0%	49	53
<b>Informe final y lecciones aprendidas</b> Mes 15 y 16			
Identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras imple	0%	54	61
<b>Revisión y expansión</b> Mes 17 y 18			
Revisión del programa	0%	62	65
Planificación para la implementación completa	0%	66	69



*Nota.* Elaboración propia (2024).

**CAPÍTULO VII. REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

Aguilera Hintelholher, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre método y metodología. *Estudios políticos*, 28, 81–103.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16162013000100005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005)

Araya, L. (2013). Reseña histórica: Centro Diurno para el Adulto Mayor de Flores. Asociación para la asistencia del adulto mayor de Flores. Recuperado de: [QUIENES SOMOS | Centro Diurno Flores](#)

Argandoña, A. (2019). ¿Es la paciencia una virtud apropiada para un directivo? Iese.edu. Recuperado de <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/WP-1227.pdf>

Barboza Mejía, L. V., y Chacón García, M. I. (2015). *Planificación y participación activa del adulto mayor en programas socioculturales del hogar*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional.

Canaan, R. (2016). Los 9 tipos de metodos de investigacion más habituales. *Lifeder. com*, 1-6.

Carpena, A. (2016). *La empatía es posible*. Editorial Desclée de Brouwer.

Carvajal Barrios, M., Conejo Araya, S., Piedra Solano, Y., Vásquez Rodríguez, K., y Villalobos Arias, C. (2001). *Acreditación para la atención integral en establecimientos que suministran servicios a la población adulta mayor* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. [doi: 13.65.82.242:8080/xmlui/bitstream/handle/cenit/5403/DOC-0295%20Acreditaci%C3%B3n%20para%20la%20atenci%C3%B3n%20integral%20en%20establecimiento%20que%20suministran.pdf?sequence=1](https://doi.org/10.1365.82.242:8080/xmlui/bitstream/handle/cenit/5403/DOC-0295%20Acreditaci%C3%B3n%20para%20la%20atenci%C3%B3n%20integral%20en%20establecimiento%20que%20suministran.pdf?sequence=1)

Castro, N. E. H., Garza, Z. A., de la Garza Martínez, E. I., y Álvarez, V. A. B. (2017).

Análisis de las capacidades operativas en empresas manufactureras. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(6), 17-28.

Centro Intergeneracional de Referencia Macrosad. (2020). CINTER. Recuperado de:

<https://www.centrointergeneracionaldereferencia.com/>

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM). (2011). *Política Nacional*

*de Envejecimiento y Vejez 2011–2021*. Recuperado de: [\(Microsoft Word - POL315TICA NACIONAL DE ENVEJECIMIENTO Y VEJEZ 2011-2021\\_Conportada y contraportada \)](#)

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM). (2014). Listado de

Organizaciones de Bienestar Social. Recuperado de <https://www.conapam.go.cr/inicio/>

Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM). (2014). Modalidades de

atención. Recuperado de <https://conapam.go.cr/modalidades-de-atencion/>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013).

La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de*

*radiología*, 26(3), 100-104.

Fernández, X., & Robles, A. (2008). Primer informe del estado de situación de la persona

adulto mayor en Costa Rica. *San José: UCR, CONAPAM*.

- García, G. M., García, M. Á., y Monzón, E. D. (2017). *Las auditorías de desempeño y su rol en el fortalecimiento de la gestión pública: evaluación de cuatro casos de estudio*. (Tesis de magíster). Universidad del Pacífico. <https://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/3977/1/Grisel%20Mar%C3%ADa%20Garc%C3%ADa%20Correa%20.pdf>
- García, I. (2017). Viabilidad. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/viabilidad>
- González Capdevila, O., González Franco, M., y Ruiz Perdomo, J. C. (2012). Consideraciones éticas en la investigación pedagógica: una aproximación necesaria. *EDUMECENTRO*, 4(1), 1-5.
- González Seguí, Ó. (2005). Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México. *Espiral*, 11(33), 209–214. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-05652005000200009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652005000200009)
- González, Y., Pérez, M., y Barrantes, L. (2007). *I Informe estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica*. Consejo Nacional para la persona adulta mayor. Recuperado de <https://ccp.ucr.ac.cr/espam/espam.html>
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista digital universitaria*, 2(3), 1-8.
- Hamui-Sutton, A., y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología De La Investigacion 5ta edición*. MEXICO: McGRAW-HILL.

[https://www.academia.edu/38373284/METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_SAMPIERI](https://www.academia.edu/38373284/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACION_SAMPIERI)

Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. San José, Costa Rica: EUNED.

Herrera, S. A. (2017). *Planificación financiera y su gestión que influyen en la sostenibilidad del centro diurno Luz de amor para adultos mayores de Puntarenas, durante el período 2016-2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/3064>

Hidalgo, I. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05.Tipos-de-estudio-ym%20A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”*. Buenos Aires, Argentina: IPAP. Instituto Mixto de Ayuda Social, y Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social. (2021). *Política nacional de cuidados 2021-2031: hacia la implementación progresiva de un sistema de apoyo a los cuidados y atención a la dependencia*. San José, Costa Rica: IMAS. MDHIS. [https://www.imas.go.cr/sites/default/files/custom/Politica%20Nacional%20de%20Cuidados%202021-2031\\_0.pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/custom/Politica%20Nacional%20de%20Cuidados%202021-2031_0.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2011). *Características sociales y demográficas*. Censo 2011. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011>

Jiménez, J. (2019). *The largest demographic explosion of older adults is approaching and Costa Rica remains indifferent*. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/05/20/se->

[acerca-la-mayor-explosion-demografica-de-adultos-mayores-y-costa-rica-sigue-indiferente.html?fbclid=IwAR2zvo3poxsW7zkvV4Cb9VcaimHgBBxPFd2HrE4e\\_Eq1w\\_MTDuaTupfC2Pc](http://acerca-la-mayor-explosion-demografica-de-adultos-mayores-y-costa-rica-sigue-indiferente.html?fbclid=IwAR2zvo3poxsW7zkvV4Cb9VcaimHgBBxPFd2HrE4e_Eq1w_MTDuaTupfC2Pc)

Juárez-Ramírez, C., Márquez-Serrano, M., Salgado de Snyder, N., Pelcastre-Villafuerte, B. E., Ruelas-González, M. G., y Reyes-Morales, H. (2014). La desigualdad en salud de grupos vulnerables de México: adultos mayores, indígenas y migrantes. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 35, 284-290.

La Barbera, M. C. (2017). Interseccionalidad = Intersectionality. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (12), 191-198.

López Estrada, R. E., y Deslauriers, J. P. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. Margen* 61. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2711>

López, J. I. (2015). Envejecimiento en América Latina y el Caribe: enfoques en investigación y docencia de la Red Latinoamericana de Investigación en Envejecimiento (LARNA). *Frontera norte*, 27(54), 207-210.

López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(08), 69-74.

Mandal, A. (2019). ¿Cuál es esperanza de vida? Recuperado de: [https://www.news-medical.net/health/What-is-Life-Expectancy-\(Spanish\).aspx](https://www.news-medical.net/health/What-is-Life-Expectancy-(Spanish).aspx)

Marzonetto, G., y Enríquez, C. R. (2017). El desafío de las capacidades estatales para construir un sistema nacional de cuidados en Argentina. In *XXXV International Congress Latin American Studies Association. Lima, Perú*. [53229-libre.pdf](#)

Medici, A. (2006). *Políticas y acceso universal a servicios de salud*. Universalismo básico. Una nueva política social para América Latina, 243-281.

<https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Universalismo-b%C3%A1sico-Una-nueva-pol%C3%ADtica-social-para-Am%C3%A9rica-Latina%C2%A0.pdf#page=243>

Mella, O. (2000). Grupos focales (“Focus groups”). Técnica de investigación cualitativa. *Documento de trabajo*, 3, 1-27.

MIDEPLAN. (2017). *Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo: informe país* Costa Rica. [https://ods.cr/sites/default/files/documentos/consenso\\_montevideo\\_0.pdf](https://ods.cr/sites/default/files/documentos/consenso_montevideo_0.pdf)

Ministerio de Salud Costa Rica. (2022). Cantones de Costa Rica se preparan para atender aumento de población adulta mayor. Recuperado de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/prensa/52-noticias-2022/1426-cantones-de-costa-rica-se-preparan-para-atender-aumento-de-poblacion-adulta-mayor>

Ministerio de Salud Costa Rica. (2017). Envejecimiento y vejez. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Paginas/envejecimiento-vejez.aspx>

Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0012059>

Moller, V. (2000). The ageing and development report. Poverty, independence and the world's older people (HelpAge International report). *Southern African Journal of Gerontology*, 9, 30-32.

Ojeda, J., & Álvarez, D. (2015). Responsabilidad social en las universidades: antecedentes, trayectorias y perspectivas. *Revista COEPES Guanajuato*. Recuperado de <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes12/responsabilidad-social-en-las-universidades-antecedentes-trayectorias-y-perspectivas>

Organización de las Naciones Unidas. (2019). La población mundial sigue en aumento, aunque sea cada vez más vieja | Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/la-poblaci%C3%B3n-mundial-sigue-en-aumento-aunque-sea-cada-vez-m%C3%A1s-vieja>

Organización de las Naciones Unidas. (2019). Derechos Humanos| Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.un.org/es/global-issues/human-rights>

ORPEA. (2018). ORPEA Meco, primera residencia de mayores con escuela infantil incorporada, cumple 15 años. <https://orpea.es/noticias/orpea-meco-primer-residencia-de-mayores-con-escuela-infantil-incorporada-cumple-15-anos/>

Peláez, M. B., y Ferrer Lues, M. (2001). Salud pública y los derechos humanos de los adultos mayores. *Acta Bioethica*, 7(1), 143-155.

Pinazo, S y Kaplan, M. (2007). “Los beneficios de los programas intergeneracionales”. En M.Sánchez (dir.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 70-101). Barcelona: Fundación “la Caixa”.

Providence. (2024). Centro de aprendizaje intergeneracional. OJO: si es libro, esta publicación va con cursiva Recuperado de:

- <https://es.providence.org/locations/wa/mount-st-vincent/facility-profile/intergenerational-learning-center>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17.
- Recalde, H. A., Lusardi, W. C., & Jara, J. (2012). Importancia de la responsabilidad social universitaria como desarrollo social de la ciudad de Coronel Oviedo. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 266-280.
- Reyes, W. (2010). ¿Qué es un taller participativo? Indiana forestal. Recuperado de <https://rodyforestal.blogspot.com/2010/10/que-es-un-taller-participativo.html>
- Rincón, R. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111).
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: matriz o análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, A. V. (2020). Igualdad y adulto mayor. Entre utopías y realidades. *Espergesia*, 7(2), 20-32.
- Roncancio, M. C. y Tarquino, N. E. (2015). La importancia del respeto entre las personas y el medio ambiente. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11371/426>
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Sabino, C.A. (1998). *El proceso de investigación* (4a ed.). Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Salinero, J. G. (2004). Estudios descriptivos. *NURE investigación: Revista Científica de enfermería*, (7), 9.
- Salkind, N. (1998). *El papel y la importancia de la investigación*. Prentice-Hall, 1999.
- Sauma, P. (2011). *Elementos para la consolidación de la Red nacional de cuidado de las personas adultas mayores en Costa Rica*. CEPAL. Recuperado de: <https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/ssc-red-cuidado-Costa-Rica.pdf>
- Secco, F. Z., da Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., y da Silva, R. R. C. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio: Revista de investigación académica*, (36), 107-116.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1999). Ley Integral para la Persona Adulta Mayor. Recuperado de: [Sistema Costarricense de Información Jurídica](#)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2012). *Política nacional de envejecimiento y vejez 2011-2021*. Recuperado de: [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=76622&nValor3=95721&strTipM=TC&lResultado=4&nValor4=1&strSelect=sel](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=76622&nValor3=95721&strTipM=TC&lResultado=4&nValor4=1&strSelect=sel)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2020). Ley que penaliza el abandono de las personas adultas mayores. Recuperado de:

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=91739](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=91739)

Sobrero, F. (2009). Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión. *Asociación Argentina de Estudios En Administración Pública (AAEAP)*, 1-20. <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco>

Solórzano Alfaro, N., Pernudi Chavarría, V., León Fernández, M., Alpízar Jiménez, I., Morales Martínez, F., Solano Mora, L., y Rivera Meza, E. (2005). Población adulta mayor: experiencia y sabiduría en nuestro presente. *Aportes*, (4), 3-31. Recuperado de: <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/7241/4-Poblaci%3n%20adulta%20mayor%20Experiencia%20y%20sabidur%eda%20en%20nuestro%20presente.pdf?sequence=1>

Tapella, E. (2007). El mapeo de actores claves. Recuperado de <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2023/06/MAPEO-DE-ACTORES-CLAVES-E.TAPELLA-EVALPARTICIPATIVA.pdf>

Torres, M., Salazar, F. G., y Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/2817>

Universidad Arturo Prat (UNAP). (2017). Glosario de Acreditación. Dirección General de Calidad. Recuperado de [https://www.unap.cl/prontus\\_unap/site/docs/20200630/20200630185838/acreditacion\\_glosario\\_11\\_2021.pdf](https://www.unap.cl/prontus_unap/site/docs/20200630/20200630185838/acreditacion_glosario_11_2021.pdf)

Universidad de Colima. (2015). Componente de gestión institucional. Recuperado de: <https://www.ucol.mx/modelo-ucol/componente-gestion-institucional.htm>

Universidad de Costa Rica, Centro Centroamericano de Población, Programa Integral de la Persona Adulta Mayor, & Consejo Nacional De La Persona Adulta Mayor. (2020). *II Informe estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica*.

Recuperado

de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81562/DOCUMENTO%2011%20de%20agosto%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villafuerte Reinante, J., Alonso Abatt, Y., Alonso Vila, Y., Alcaide Guardado, Y., Leyva Betancourt, I., y Arteaga Cuéllar, Y. (2017). El bienestar y calidad de vida del adulto mayor, un reto para la acción intersectorial. *MediSur*, *15*(1), 85–92.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2017000100012&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2017000100012&script=sci_arttext&tlng=en)

Zerquera Rodríguez, J. R., y Hernández Malpica, S. (2019). Envejecimiento de la población desde una perspectiva demográfica en los próximos 13 años. Provincia de Cienfuegos. *MediSur*, *17*(3), 457–463.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2019000300457&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2019000300457&script=sci_arttext)

## **CAPÍTULO VIII. ANEXOS**

## 8.1 Plan de técnicas para TFG

**Tabla 4.**

*Plan de técnicas*

Técnicas	Población	Actividades	Plan de desarrollo	Tiempos
Taller Participativo	Adultos mayores	Presentación	Las facilitadoras se presentan ante el grupo contando un poco de ellas (información personal y profesional).	10 min
		Actividad rompe hielo	<u>Dos mentiras y una verdad</u> : cada uno de los participantes dirá dos mentiras y una verdad sobre su persona, y los demás integrantes deberán adivinar cuál es la verdad y, por ende, cuáles son las mentiras.	20 min
		“Soñar el centro”	Los adultos deberán contar un cuento, donde, de manera fantasiosa, indiquen cómo les gustaría que fuera el centro, qué cambiarían y qué mantendrán de este.	40 min
		Cierre	Las facilitadoras deberán solicitar a los adultos que compartan sus reflexiones de la actividad y, de ser posible, escuchar algunos de sus cuentos para compartir. Una vez finalizado esto, ellas les darán un mensaje de agradecimiento y de ratificar el compromiso que tienen con esta población.	20 min
Grupo focal (de no poder aplicarse en una sesión, se realizarán	Administrativos del centro diurno	Presentación	Las facilitadoras se presentan ante el grupo contando un poco de ellas (información personal y profesional).	10 min

dos grupos focales)	Colaboradores del centro diurno	Actividad rompehielos	¿ <u>Quién es?</u> : cada participante escribirá en un papel un hecho único, extraño o inesperado que le haya sucedido. Luego, el facilitador sacará un papel y lo leerá en voz alta, con la finalidad de que cada participante adivine de quién es. Cuando la persona que escribió ese hecho sea identificada, esta deberá presentarse y agregar un contexto adicional al hecho, si es necesario.	20 min
	Junta directiva del centro diurno	FODA	Introducir al grupo a la técnica, explicando cada letra de la herramienta. En un lugar visible se colocarán papelógrafos; se divide cada papelógrafo en 4 cuadrantes. Definir a los grupos cuál es la situación que se pretende mejorar, y ponerlos en contexto. Explicar las reglas (ser realistas-sinceros y objetivos), y entregarles a los participantes papeles de colores, para que escriban la información. Una vez recolectados los papelitos con la información, se pegarán en los cuadrantes, dependiendo del área al que correspondan, y se analizarán los hallazgos en conjunto, para proponer estrategias de manera colectiva.	40 min
		Mapeo de actores	En una reunión privada, se conversará con la administradora del centro respecto a los actores externos que se encuentran relacionados con los procesos de planificación del centro. En primer lugar, se pondrá en contexto el objetivo del mapeo. Diseñar, en conjunto, un mapeo geográfico de los actores y sus respectivas funciones. Definir de qué manera facilitan u obstaculizan estos actores los procesos de planificación del	30 min

			centro.	
		Guía de procesos del centro de real a ideal	En una reunión privada, se conversará con la administradora del centro, respecto a la forma en que se desarrollan las labores en la institución, específicamente enfocándose en la planificación de este, y cómo les gustaría que fuera a futuro.	40 min
		Cierre	Las facilitadoras deberán solicitar a los grupos que compartan sus reflexiones de las actividades y, de ser posible, que compartan sus expectativas para el centro. Una vez finalizado esto, ellas les darán un mensaje de agradecimiento y de ratificar el compromiso que tienen con esta población.	20 min
Entrevista	<p>Administrativos del centro diurno. Organizaciones públicas involucradas (CONAPAM, JPS, Municipalidad).</p> <p>Familiares encargados de los adultos mayores.</p>	Cuestionario	<p>Las facilitadoras enviarán, a los administrativos del centro y a los familiares, un formulario de Google, con un cuestionario ya establecido para cada población. El cuestionario consta de preguntas relacionadas con el análisis de la planificación del centro.</p> <p>Las facilitadoras entrevistarán, por distintos medios, a colaboradores de las organizaciones públicas, respecto a su participación en los procesos de planificación del centro.</p>	-

*Nota.* Elaboración propia (2023).

## 8.2 Cuestionario FODA

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo del análisis FODA de la organización, como parte de la investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información suministrada es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. ¿Qué ventajas tiene el centro respecto a otros centros de atención?

---

---

---

2. ¿Qué puntos fuertes destacan del centro diurno?

---

---

---

3. ¿Qué factores son los que hacen que los adultos mayores y sus familiares decidan optar por ustedes?

---

---

---

4. ¿Qué aportan sus servicios al cantón?

---

---

---

5. ¿Cuáles son las mejores características de sus servicios?

---

---

---

6. ¿Qué ventajas tienen en relación con ingresos y servicios?

---

---

---

7. ¿Cuáles servicios brindados son los mejor valorados por sus usuarios?

---

---

---

8. ¿Cuáles son las mejores características de sus colaboradores? ¿Qué hacen muy bien?

---

---

---

9. ¿Cuáles líneas de acción han tenido mejores resultados en los últimos tres años?

---

---

---

10. ¿Pueden ampliar la cantidad de adultos mayores atendidos de los que hay actualmente? ¿Por qué?

---

---

---

11. ¿Hay personas interesadas por que les brinden el servicio de atención que no han podido recibirlo?

---

---

---

12. ¿Es posible colaborar con otros centros de atención u organizaciones comunales?

---

---

---

13. ¿Qué tipo de ayudas o subvenciones existen en el país para los centros de atención de la población adulta mayor?

---

---

---

14. ¿Cuáles son las principales organizaciones o instituciones de las que reciben apoyo?

---

---

---

15. ¿Cuáles organizaciones o instituciones podrían vincular como alianza a futuro?

---

---

---

16. ¿El Gobierno ha lanzado nuevas ayudas para centros de atención de este tipo?

---

---

---

17. ¿Sus servicios pueden adaptarse fácilmente a nuevas tecnologías o estrategias?

---

---

---

18. Si no cuentan con suficientes ingresos, ¿por qué pasa esto?

---

---

---

19. ¿Qué habilidades o capacidades clave creen que deben manejar mejor para brindar sus servicios?

---

---

---

20. ¿Sus instalaciones, líneas de acción y herramientas están obsoletos?

---

---

---

21. ¿Qué aspectos pueden mejorar de sus instalaciones?

---

---

---

22. ¿Qué aspectos pueden mejorar de sus servicios?

---

---

---

23. ¿Qué problemas encuentran en su día a día al gestionar sus servicios?

---

---

---

24. ¿Qué perciben sus usuarios como debilidades o desventajas?

---

---

---

25. ¿Qué les falta a sus servicios para ser mejores?

---

---

---

26. ¿Cuáles son las actividades que requieren de mayores costes en el centro?

---

---

---

27. ¿Cómo podrían mejorar la atención a los adultos y el cumplimiento de políticas?

---

---

---

28. ¿En qué parte del centro les faltan recursos para gestionarlo mejor?

---

---

---

29. ¿Ha habido un cambio en las necesidades de los adultos mayores?

---

---

---

30. ¿Ha habido un cambio demográfico en el país que perjudique al centro?

---

---

---

31. ¿Qué cambios en el entorno tanto político, económico como social pueden perjudicarles?

---

---

---

32. ¿Qué obstáculos encuentran o pueden encontrarse en el futuro?

---

---

---

### 8.3 Cuestionario Municipalidad de Flores

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo de una investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información suministrada es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. Género.

a.  Masculino

b.  Femenino

2. Edad en años cumplidos.

a.  18 - 25

b.  25 - 32

c.  32 - 37

d.  37 - 42

e.  42 - 47

f.  47 - 52

g.  52 - 57

h.  57 - 62

i.  62 - 67

j.  Más de 67

3. ¿Cuál es su puesto dentro de la Municipalidad de Flores?

---

4. ¿Tiempo de laborar en la Municipalidad de Flores?

a.  Menos de un año

b.  1-3 años

c.  3-6 años

d.  6-10 años

e.  Más de 10 años

5. ¿De qué manera apoya la municipalidad a la gestión de acciones de desarrollo integral para la población adulta mayor de Flores, específicamente al CAAMF?

---

---

---

6. ¿Cuáles son las acciones a futuro que planifica la municipalidad en relación con la atención integral de las personas adultas mayores del cantón?

---

---

---

De manera general, ¿cómo definiría usted que es la relación existente entre la municipalidad y el Centro Diurno para Personas Adultas Mayores de Flores?

---

---

---

7. ¿Bajo qué criterios le asigna recursos económicos la municipalidad al centro diurno del cantón?

---

---

---

8. ¿Cuáles son las acciones que incluye la municipalidad en sus planes de trabajo respecto al mejoramiento de infraestructura del Centro Diurno de Atención al Adulto Mayor de Flores?

---

---

---

9. ¿Cómo calificaría de manera general los programas, proyectos y servicios impulsados en el cantón de Flores en atención a la población adulta mayor?

a.  Totalmente satisfactoria

b.  Satisfactoria

c.  Neutra

d.  Insatisfactoria

e.  Totalmente insatisfactoria

10. ¿Cómo calificaría de manera general los servicios brindados en el Centro Diurno para la Atención Integral de Flores?

a.  Totalmente satisfactoria

b.  Satisfactoria

c.  Neutra

d.  Insatisfactoria

e.  Totalmente insatisfactoria

11. ¿Considera que hay procesos o acciones dentro del centro diurno de Flores que podrían mejorarse en cuanto a la gestión?

a.  Sí, ¿cuál(es)?

---

¿Por qué?

---

---

---

b.  No

## 8.4 Cuestionario JPS

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo de una investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información suministrada es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. Género.

a.  Masculino

b.  Femenino

2. Edad en años cumplidos.

a.  18 - 25

b.  25 - 32

c.  32 - 37

d.  37 - 42

e.  42 - 47

f.  47 - 52

g.  52 - 57

h.  57 - 62

i.  62 - 67

j.  Más de 67

3. ¿Cuál es su puesto dentro de la JPS?

---

4. ¿Tiempo de laborar en la JPS?

a.  Menos de un año

b.  1-3 años

c.  3-6 años

d.  6-10 años

e.  Más de 10 años

5. ¿De qué manera apoya la JPS a la gestión de acciones de desarrollo integral para la población adulta mayor?

---

---

---

6. De manera general, ¿cómo definiría usted que es la relación existente entre la JPS y los centros diurnos para personas adultas mayores?

---

---

---

7. ¿Cuáles diría usted que son las principales características que debe tener un centro diurno del adulto mayor para cumplir con el cuidado integral de las personas adultas mayores?

---

---

---

8. ¿Qué tipos de apoyo les brinda la JPS a los centros diurnos para adultos mayores?

---

---

---

9. ¿Cuáles de las siguientes vulnerabilidades son consideradas por la JPS para ofrecer sus apoyos?

a.  Económica

b.  Social

c.  Familiar

d.  De salud

e.  Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles requisitos debe cumplir un centro diurno para adulto mayores para contar con el apoyo de la JPS?

---

---

---

11. Desde la perspectiva de la JPS, ¿cuáles lineamientos debe cumplir un centro diurno para adultos mayores en su plan de trabajo?

---

---

---

12. ¿Cuáles son los recursos que deben incluir los centros diurnos dentro de su presupuesto?

---

---

---

13. ¿Cuál es el sistema de control y evaluación que realizan para velar por que el apoyo brindado por la JPS se oriente a las necesidades presupuestadas?

---

---

---

14. ¿Cada cuánto tiempo deben entregar evaluaciones o rendir cuenta los centros diurnos para adultos mayores a la JPS?

---

---

---

15. De acuerdo con la rendición de cuentas que los centros diurnos deben realizar, ¿cuál diría usted que es el porcentaje de recepción de dichos documentos?

- a.  De 0% a 25%
- b.  De 25% a 50%
- c.  De 50% a 75%
- d.  De 75% a 100%

16. De manera general, ¿cómo evaluaría usted los resultados de las evaluaciones y rendición de cuentas mencionados anteriormente?

- a.  Totalmente satisfactoria
- b.  Satisfactoria
- c.  Neutra

- d.  Insatisfactoria
- e.  Totalmente insatisfactoria

17. ¿Cuáles programas, proyectos y servicios impulsa la JPS en el cantón de Flores?

---

---

---

18. ¿Cómo calificaría de manera general los programas, proyectos y servicios impulsados en el cantón de Flores?

- a.  Totalmente satisfactoria
- b.  Satisfactoria
- c.  Neutra
- d.  Insatisfactoria
- e.  Totalmente insatisfactoria

19. ¿Cómo calificaría de manera general los servicios brindados en el centro diurno para la atención integral de Flores?

- a.  Totalmente satisfactoria
- b.  Satisfactoria
- c.  Neutra
- d.  Insatisfactoria
- e.  Totalmente insatisfactoria

20. ¿Considera que hay procesos o acciones dentro del Centro Diurno de Flores que podrían mejorarse en cuanto a la gestión?

- a.  Sí, ¿cuál(es)?

---

---

---

¿Por qué?

---

---

---

b.  No

## **8.5 Cuestionario a familiares de las personas que utilizan los servicios del CDAMF**

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo de una investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información suministrada es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. Género.

a.  Masculino

b.  Femenino

2. Edad en años cumplidos.

a.  18 - 25

b.  25 - 32

c.  32 - 37

d.  37 - 42

e.  42 - 47

f.  47 - 52

g.  52 - 57

h.  57 - 62

i.  62 - 67

j.  Más de 67

3. ¿Tiempo de pertenencia de su familiar adulto mayor en el Centro Diurno para la Atención Integral del Adulto Mayor de Flores?

a.  Menos de un año

b.  1-3 años

c.  3-6 años

d.  6-10 años

e.  Más de 10 años

4. ¿Cómo calificaría su experiencia general respecto a la calidad del servicio?

a.  Totalmente satisfactoria

b.  Satisfactoria

c.  Neutra

d.  Insatisfactoria

e.  Totalmente insatisfactoria

5. Cuando el centro de atención propone algún plan, objetivo o meta, ¿lo cumple?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

6. Cuando se presenta un problema, ¿la administración se interesa en resolverlo?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

7. Cuando solicita alguna información respecto a la gestión del Centro (plan de atención, actividades, usos de recursos), ¿le dan respuesta?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

8. En relación con el personal y los servicios que se brindan, ¿cómo considera la cantidad de personal que posee el centro?

a.  Es la adecuada

b.  Se debe contratar más personal

c.  La cantidad es la adecuada, pero el servicio brindado no es adecuado

d.  Exceso de personal

e.  Deficiente

9. ¿Existe una comunicación directa, oportuna y constante con los familiares de los usuarios del servicio que brinda el CAAMF?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

10. Marque con una x en cada atributo presentado en el siguiente cuadro, en función de cómo considera usted la distribución y el uso de los siguientes recursos:

<b>Atributo</b>	<b>Muy poco</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Lo suficiente</b>	<b>Bastante</b>
Recursos Humanos					
Recursos Financieros					
Recursos Materiales					
Recursos Tecnológicos					

11. ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para brindar un buen servicio? ¿Por qué?

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente
- c.  Regular
- d.  Poco
- e.  Muy poco

¿Por qué?

---



---

12. ¿Considera que hay procesos o acciones dentro del Centro que podrían mejorarse en cuanto a la gestión?

- a.  Sí, ¿cuál(es)?

---



---

¿Por qué?

---

---

---

b.  No

13. ¿Su familiar, que es usuario de los servicios, le ha manifestado inconformidad con alguna situación que sucede en el CAAMF? En caso afirmativo, citar las situaciones.

a.  Sí

Situaciones:

---

---

---

b.  No

## 8.6 Cuestionario Junta Directiva

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo de una investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información suministrada es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. Género.

a.  Masculino

b.  Femenino

2. Edad en años cumplidos.

a.  18 - 25

b.  25 - 32

c.  32 - 37

d.  37 - 42

e.  42 - 47

f.  47 - 52

g.  52 - 57

h.  57 - 62

i.  62 - 67

j.  Más de 67

3. ¿Tiempo de pertenecer a la junta directiva del Centro Diurno para la Atención Integral de Flores?

- a.  Menos de un año
- b.  1-3 años
- c.  3-6 años
- d.  6-10 años
- e.  Más de 10 años

4. ¿Conoce y domina usted el concepto de planificación institucional?

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente
- c.  Regular
- d.  Poco
- e.  Muy poco

5. ¿Cuáles de los siguientes conceptos usted diría que se utilizan en el CDAMF?

- a.  Definición de objetivos
- b.  Enfoque a futuro
- c.  Establecimiento de metas y programas
- d.  Uso de herramientas de gestión y calidad
- e.  Políticas y normativas internas

6. ¿El centro cuenta con documentos, archivos o algún tipo de registro que formalice la estructura orgánica o funcional de él, en los cuales se establecen las líneas de acción y los mecanismos de coordinación para lograr sus objetivos?

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente

c. ( ) Regular

d. ( ) Poco

e. ( ) Muy poco

7. Marque con una x en cada atributo presentado en el siguiente cuadro, en función de cómo considera usted que es el uso de los siguientes recursos:

Atributo	Muy poco	Poco	Regular	Lo suficiente	Bastante
Recursos Humanos					
Recursos Financieros					
Recursos Materiales					
Recursos Tecnológicos					

8. ¿Se distribuyen eficientemente los recursos del centro? En caso afirmativo, poner algunos ejemplos.

a. ( ) Bastante

b. ( ) Lo suficiente

c. ( ) Regular

d. ( ) Poco

e. ( ) Muy poco

Ejemplos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿El Centro plantea acciones y objetivos específicos para el cumplimiento de metas?

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente
- c.  Regular
- d.  Poco
- e.  Muy poco

10. ¿Se involucra a todo el personal en la elaboración de planes institucionales, objetivos y metas?

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente
- c.  Regular
- d.  Poco
- e.  Muy poco

11. Marque con una x en cada atributo presentado en el siguiente cuadro, en función de las tareas del proceso de planificación que usted considere que el centro realiza

<b>Etapas</b>	<b>Tareas</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Formulación	Elaboración de diagnóstico de problemáticas		
	Establecimiento de indicadores de referencia		
	Definición de objetivos, metas y políticas		
	Establecimiento de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos		
Discusión y aprobación de planes	Se discute si los objetivos, metas y políticas son de interés social y cuentan con la aceptación de los involucrados		

Ejecución de planes	Existencia de responsables asignados y niveles jerárquicos establecidos (marco organizacional establecido)		
	Cumplimiento de normas y disposiciones de tipo legal y administrativo que regulan las acciones del centro (Marco Jurídico)		
	Cuentan con una dirección que guíe y controle los esfuerzos del centro		
	Estrategias direccionadas al cumplimiento de la demanda de los servicios brindados en el centro		
Control y evaluación	Cumplimiento de objetivos, metas y políticas		
	Reportes de logros obtenidos periódicamente		
	Detección de limitaciones y problemas periódicamente		
	Corrección de desviaciones en el cumplimiento de objetivos, metas y políticas		

12. ¿Existe una alineación de objetivos de trabajo de acuerdo con la legislación y políticas nacionales sobre la persona adulta mayor? En caso afirmativo, indique cuáles

- a.  Bastante
- b.  Lo suficiente
- c.  Regular
- d.  Poco
- e.  Muy poco

Cuáles:

---



---



---

13. ¿Realiza el Centro evaluación de cumplimiento de metas periódicamente? En caso afirmativo, ¿quién lo hace y cada cuánto?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

14. ¿Existe una comunicación constante en la cual usted pueda expresar sus ideas, necesidades e inconformidades de manera empática y respetuosa?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

15. ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para brindar un buen servicio?

a.  Bastante

b.  Lo suficiente

c.  Regular

d.  Poco

e.  Muy poco

16. En relación con las cargas de trabajo y los servicios que se brindan, ¿cómo considera la cantidad de personal que posee el centro?

a.  Es la adecuada

b.  Se debe contratar más personal

c. ( ) La cantidad es la adecuada, pero la distribución de cargas de trabajo no es equitativa

d. ( ) Exceso de personal

e. ( ) Deficiente

17. ¿Considera que hay procesos o acciones dentro del Centro que podrían mejorarse en cuanto a la gestión?

a. ( ) Sí, ¿cuál(es)? \_\_\_\_\_

b. ( ) No

## 8.7 Cuestionario CONAPAM

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para el desarrollo de una investigación de la Universidad Nacional de Costa Rica, como Trabajo Final de Graduación para optar por la Licenciatura en Planificación Económica y Social, referente a los procesos de planificación implementados en el Centro Diurno del Adulto Mayor de Flores, Heredia, durante su gestión. 2018-2020. La información es únicamente para efectos académicos. De antemano se le agradece su colaboración.

1. Género.

a.  Masculino

b.  Femenino

2. Edad en años cumplidos.

a.  18 - 25

b.  25 - 32

c.  32 - 37

d.  37 - 42

e.  42 - 47

f.  47 - 52

g.  52 - 57

h.  57 - 62

i.  62 - 67

j.  Más de 67

3. ¿Cuál es su puesto dentro del CONAPAM?

---

4. ¿Tiempo de laborar en el CONAPAM?

a.  Menos de un año

b.  1-3 años

c.  3-6 años

d.  6-10 años

e.  Más de 10 años

5. ¿De qué manera fomenta el CONAPAM la participación de la comunidad, la familia y la persona adulta mayor en las acciones por desarrollar?

---

---

---

6. ¿Cuál es la relación existente entre las entidades públicas y privadas en relación con el funcionamiento de los programas y servicios destinados a la atención del adulto mayor?

---

---

---

7. ¿De qué manera el CONAPAM impulsa los programas y servicios con las alianzas públicas y privadas?

---

---

---

8. ¿Cuál es el sistema de control y evaluación que realizan para velar por que los fondos y sistemas de pensiones y jubilaciones logren cubrir las necesidades básicas de sus beneficiarios?

---

---

---

9. ¿Cuáles son las políticas y planes nacionales que formulan en temas de envejecimiento?

---

---

---

9. ¿Cada cuánto se reformulan y evalúan los mismos?

---

---

---

10. ¿Cuáles diría usted que son los aciertos y los desaciertos en la ejecución de la política en favor de la persona adulta mayor en CR?

---

---

---

11. De acuerdo con las evaluaciones anuales de los programas, proyectos y servicios públicos y privados dirigidos a la población adulta mayor, ¿cuál diría usted que es el porcentaje de recepción del producto de dichas evaluaciones?

a.  De 0% a 25%

b.  De 25% a 50%

c.  De 50% a 75%

d.  De 75% a 100%

12. De manera general, ¿cómo evaluaría usted los resultados de las evaluaciones anuales mencionadas anteriormente?

a.  Totalmente satisfactoria

b.  Satisfactoria

c.  Neutra

d.  Insatisfactoria

e.  Totalmente insatisfactoria

13. ¿Cuáles son los criterios técnicos utilizados para distribuir los recursos económicos para los servicios dirigidos a las personas adultas mayores?

---

---

---

14. ¿De qué manera velan por que los recursos se empleen conforme a su destino inicial?

---

---

---

15. ¿De qué manera se vincula el CONAPAM con los centros diurnos del adulto mayor?

---

---

---

16. ¿Cuáles diría usted que son las principales características que debe tener un centro diurno del adulto mayor, para cumplir con el cuidado integral de las personas adultas mayores?

---

---

---

17. ¿Cuáles programas, proyectos y servicios impulsa el CONAPAM en el cantón de Flores?

---

---

---

18. ¿Cómo calificaría de manera general los programas, proyectos y servicios impulsados en el cantón de Flores?

- a.  Totalmente satisfactoria
- b.  Satisfactoria
- c.  Neutra
- d.  Insatisfactoria
- e.  Totalmente insatisfactoria