

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y  
ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL  
“HOGAR DEL ADULTO MAYOR” DEL  
MUNICIPIO DE COBIJA”**

Proyecto de Grado para Optar al Grado de Licenciado en Administración  
de Empresas

**Tutor:** Lic. Oscar Alba Bastos

**Postulante:** Univ. Lims Robert Bravo Méndez

Cobija – Pando – Bolivia  
2012

## **DEDICATORIA**

*A Dios:*

*Por brindarme valor, fuerza, perseverancia, y fe, durante toda esta etapa de estudio.*

*A mis Padres:*

***Teddy Bravo Saucedo y Marisol Méndez de Bravo***

*Quienes con cariño, perseverancia y sacrificio supieron acompañarme a lo largo de mi vida y mis estudios profesionales.*

## AGRADECIMIENTOS

- *A Dios por darme la vida, y los medios necesarios para estudiar una carrera.*
- *A mi Madre: Por su constante aliento, apoyo moral y cariño.*
- *A mi Padre: Por su comprensión y sus consejos sobre la superación de las personas.*
- *A mi esposa, que me apoyo siempre en los buenos y malos momentos, mis sinceros agradecimientos.*
- *A mi Tutor, Lic. Oscar Alba Bastos, por los consejos y sugerencias brindadas.*
- *A los Señores Docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes hicieron posible mi formación académica.*
- *A mis compañeros universitarios, por los años de estudio compartidos.*

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
I     Resumen	1
I.1   Titulo de la Propuesta	5
I.2   Antecedentes	5
I.3   Descripcion del Problema que se Contribuira a Resolver	7
I.4   Justificacion de la Propuesta	11
I.5   Objetivos	12
I.6   Nombre de la Entidad Beneficiaria	12
I.7   Referencia Geografica o idealizacion del Proyecto	13
I.8   Metodología Utilizada	13
II     Marco Teorico	18
III    Cuerpo Central de la Propuesta	33
IV     Fundamentacion de la Propuesta	65
V     Inversiones, Costos de Ejecucion del Proyecto	76
VI     Indicadores de Evaluacion del Proyecto	80
VII    Cronograma Propuesto de Ejecucion del Proyecto	86
VIII   Conclusiones y Recomendaciones	88
IX     Bibliografia	91
ANEXOS	94

# **CAPITULO I**

## **RESUMEN**

## **I.- RESUMEN**

La presente investigación atiende la problemática del adulto mayor desde la perspectiva de la determinación de los principales factores socioambiental que provocan la hospitalización del mismo en función de ofrecer una propuesta que favorezca el mantenimiento de la salud en la Atención Primaria. Se emplearon métodos teóricos para el resultado y cotejo de la información de que se dispone y la elaboración de la propuesta, mientras que los métodos del nivel empírico fueron la base para la constatación del problema. Su principal resultado es una estrategia de intervención comunitaria dirigida a la educación socioambiental de las familias para la adecuada inserción social del Adulto Mayor.

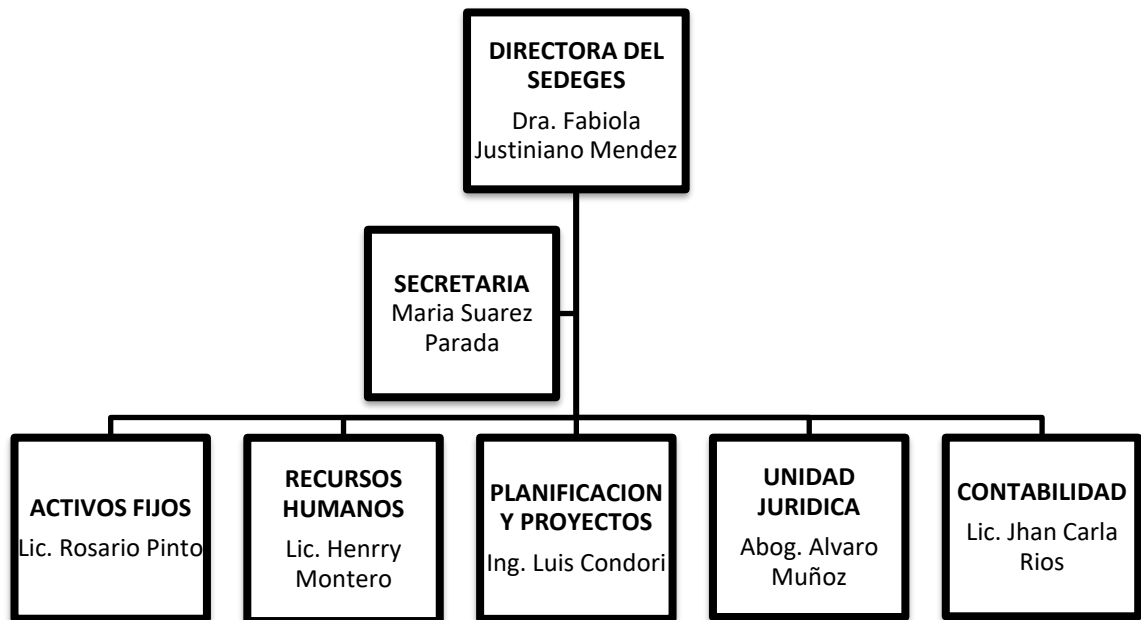
El tema del "Adulto Mayor" ha permanecido por mucho tiempo en el olvido que se la ha dado por parte de la sociedad, en donde es necesario que se tome de manera seria la realidad de muchísimas personas, en donde el número se hace cada vez mayor. El propósito de nuestro trabajo es aportar de una manera escueta pero concreta, cual es la realidad de la vida del adulto mayor, si esta forma parte de manera integral de nuestra sociedad, o si todavía se ven de reojo por nuestra parte. Además nuestra intención es aportar datos que ayuden a la reflexión sobre algunos aspectos de esta etapa de la vida, la cual a todos nos va llegando poco a poco.

Cuando se habla de adulto mayor nos expresamos de un modo endulzado para referirnos a la vejes, ya que simplemente nadie desea que esta le llegue. A lo largo de la historia se ha podido ver como la sociedad se ha empeñado en evitarla, vivir como si no existiera, se habla de la fuente de la juventud, la cual siempre se ha tratado de buscar, y la ciencia también se ha visto involucrada, con estudios y formas de comprenderla.

**SECRETARIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL**  
**SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTION SOCIAL “SEDEGES”**

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) del departamento Pando, es una institución destinada exclusivamente a ofrecer gestiones de bien sociales para toda la comunidad pandina; como lo viene realizando de forma permanente en este caso con los niños huérfanos, y también con la Casa del Adulto Mayor. SEDEGES es una institución que depende directamente del Gobierno Autónomo del Departamento Pando.

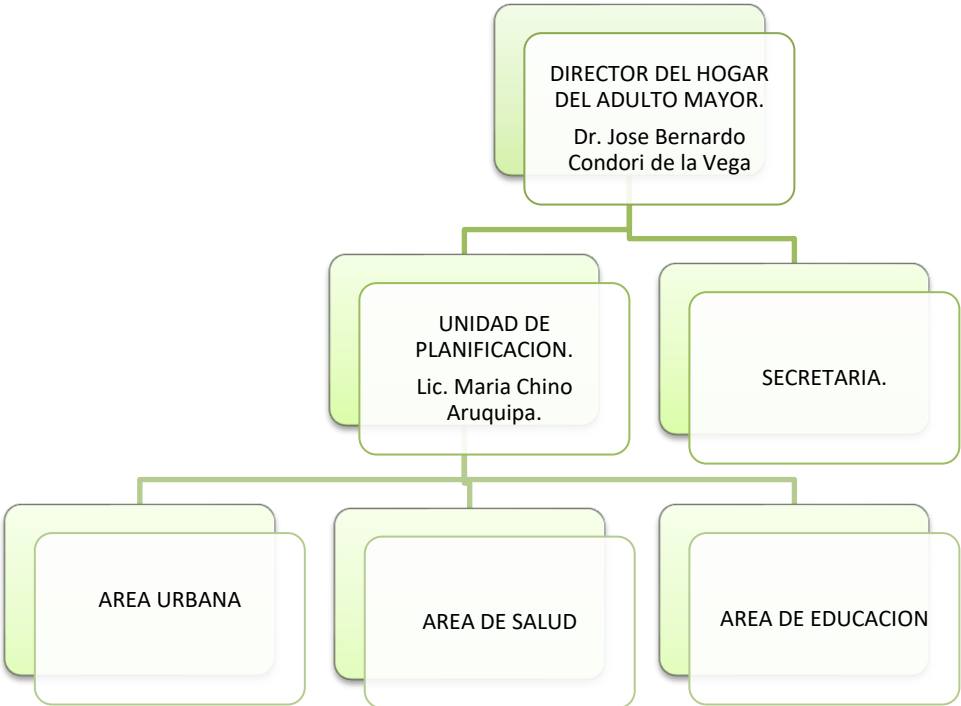
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SEDEGES**



Fuente: SEDEGES - PANDO

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOGAR DEL ADULTO MAYOR.**

El Hogar Del Adulto Mayor, es un servicio que ofrece el SEDEGES, Y está organizado de la siguiente forma.



Fuente: SEDEGES - PANDO

## **I.1.- TITULO DE LA PROPUESTA**

Sistema de planificación y organización en la administración del “hogar del adulto mayor” del Municipio de Cobija.

## **I.2.- ANTECEDENTES**

En el departamento de Pando, municipio de Cobija en el año 1983 se fundó el asilo de ancianos, con el único objeto de dar un hogar a aquellos ancianos abandonados que no tienen familiares quien se ocupe de cuidarlos. El asilo de ancianos comenzó primeramente a funcionar juntamente con el hogar de los niños huérfanos que en esos tiempos todos le decían ONANFA.

A mediados de los años 1998 y 1999 se realizó la nueva estructura del asilo de ancianos que se hizo al lado del hogar de los niños huérfanos, lo que ahora se llama “HOGAR DEL ADULTO MAYOR” con el único propósito de poder darles un hogar digno para los ancianos que se benefician con este servicio que presta el estado.

Planear con anticipación la posible reubicación en un hogar de ancianos puede ayudar a evitar el caos y el trauma emocional que frecuentemente ocurre cuando se requiere tal mudanza. Debido a que los hogares de ancianos difieren en tamaño, ubicación y servicios, planear por adelantado puede asegurar la reubicación más adecuada. Esto significa que usted cuenta con tiempo para visitar y comparar las instalaciones, el personal, las comodidades y los niveles o calidad de cuidado. Muchos hogares de ancianos llevan listas de espera para el ingreso a los mismos. Por consecuencia, si planea con anticipación, usted puede inscribirse en las listas de los hogares de ancianos que usted prefiere y tiene tiempo para prepararse antes de mudarse.

Informarse acerca de las opciones que tiene a su disposición puede hacerle sentir en control de su propio destino, así como también esto puede representar una oportunidad de enfrentar las emociones que a veces se experimentan al realizar este tipo de cambio (por ejemplo: temor, impotencia, depresión o vergüenza) generalmente debidas al estigma social del hecho de ir a un hogar de ancianos. Cuando uno está preparado con anticipación, el cambio es generalmente más fácil y menos estresante.

Para muchas personas mayores, la planificación de la vida en un hogar de ancianos puede ser demasiado difícil de incluso pensar. Puede provocar muchas emociones: impotencia (ya que usted ya no puede hacerse cargo de su propio cuidado, teniendo que dejar su hogar y su seguridad) o temor (de un futuro incierto). La mayoría de los otros eventos importantes de la vida requieren planificación (por ejemplo: casarse, comprar una casa, reubicarse por un nuevo trabajo, o incluso el retiro, sin requerir este nivel de reacciones emotivas difíciles) y la gente normalmente se toma su tiempo para planearlos con anticipación. Sin embargo, usualmente se dedica poco o nada de tiempo a la planificación de un posible cuidado en un hogar de ancianos hasta el momento en que se lo necesita.

El cuidado en un hogar de ancianos puede requerirse a cualquier edad de la vida de uno, dependiendo de la situación en particular. A veces éste se precisa a corto plazo después de una hospitalización para obtener servicios de rehabilitación o enfermería intensivos (como por ejemplo: el tratamiento de heridas o la administración de medicamentos intravenosos). Su médico, por ejemplo, puede recomendarle ir a un hogar de ancianos ante la necesidad de cuidado extenso para la recuperación después de una hospitalización por una cirugía o caída. Las restricciones actuales de las compañías de seguros, junto con las políticas de los hospitales que tienden a reducir las estadías hospitalarias, hacen que el hogar de ancianos sea una opción realista para el cuidado extenso. Normalmente el trabajador social del hospital ayuda a usted y a su familia a coordinar su reubicación en un hogar de ancianos adecuado.

Puede necesitarse obtener cuidado en un hogar de ancianos a largo plazo o permanente después de una hospitalización por una enfermedad crónica o cuando se precisa ayuda diaria para realizar las actividades cotidianas (como por ejemplo: levantarse de la cama, alimentarse, bañarse, vestirse y utilizar el baño) que no pueden realizarse en el propio hogar debido a circunstancias personales. En este caso, también es el trabajador social del hospital quien normalmente le ayuda a coordinar este tipo de cuidado. Si usted no está en un hospital pero siente que está cada vez más dependiente de los demás en lo que respecta a su vida diaria y a su cuidado médico debido a una enfermedad crónica (como por ejemplo: la enfermedad de Alzheimer o la falla cardíaca congestiva) y sus niveles de cuidado actuales ya no son adecuados o la atención adicional sería difícil o costosa, usted y su familia deben conversar acerca de las diferentes opciones de hogares de ancianos con su médico u otro profesional de la salud capacitado.

### **I.3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE SE CONTRIBUIRÁ A RESOLVER**

El hogar del adulto mayor se halla en situación inconsistente en cuanto a la Planificación y Organización de la misma, la cual conlleva a un manejo inadecuado de los recursos humanos, materiales y financieros del asilo. En el presente trabajo se ha detectado falencias administrativas en el hogar del adulto mayor y se plantea mejorar los procesos, desde el enfoque administrativo, dotándolo de herramientas y conocimientos; para alcanzar la eficiencia en la gestión administrativa y lograr los objetivos institucionales.

La importancia de la Planificación y la Organización dentro del asilo del adulto mayor permitirá en diferentes grados y en los distintos niveles (directivos-administrativos), el mejoramiento del proceso de atención al adulto mayor y poder desarrollar un eficiente manejo de los recursos, tanto humanos, materiales y

financieros, y así poder tomar una correcta toma de decisiones la que conllevara a la consecución de los objetivos institucionales. La misión y visión del hogar del adulto mayor ambas carecen de una correcta definición, ambas no están claramente definidas, entonces se hace difícil que los objetivos también lo estén. Las estrategias y políticas institucionales del hogar del adulto mayor no están escritas en ningún documento. Por lo que solo pasa a ser de conocimiento general de los interesados. En cuanto a los procedimientos, reglas y programas que imparte la institución hogar del adulto mayor, nos menciona que el mismo se venía realizando y brindando servicios al adulto mayor.

Mientras que por otro lado se realiza un presupuesto para el mejoramiento de la estructura del asilo y por en cuanto se satisface las necesidades del asilo las primordiales, pero no las necesarias. En la Organización como parte del proceso administrativo, nos referimos a Manuales de: Organización y Funciones; Políticas, Procedimientos y Reglamentos. Los procedimientos que habitualmente realizan no se encuentran plasmados en ningún documento, mientras que en otro caso como el reglamento existe, pero carece de consistencia.

De acuerdo a las entrevistas realizadas tanto al personal administrativo como también a los ancianos, no se está conforme con la infraestructura del hogar del adulto mayor, porque es muy pequeña, y este factor dificulta demasiado a la comodidad de los ancianos como también a la de los administrativos porque en la mayoría de las veces no se pueden ofrecer una buena atención a los adultos mayores. Los ancianos que viven en el hogar del adulto mayor la mayoría no tienen hijos ni familia en la ciudad, y los otros lo tienen, solo que sus familias se han olvidado de ellos. Y el personal del hogar del adulto mayor no es especializado en tratar y prestar servicios de salud a los adultos mayores del asilo de nuestra Ciudad de Cobija. Cuando mencionamos: hogar del adulto mayor, Institución Geriátrica, Residencia Geriátrica o Establecimiento Geriátriconos referimos a una institución que asila una cantidad considerables de personas con más de 60 años considerados adultos mayores.

Es el establecimiento destinado fundamentalmente al alojamiento, para mantener el bienestar psíquico y social de la población de más de 60 años de edad, cuya situación de salud no altere o ponga en riesgo la normal convivencia. Puede o no contar con atención médica y si la tiene la misma está destinada a verificar o controlar problemas de salud para la eventual derivación de quien los padece. Estos servicios “brindan” alojamiento para mantener el bienestar físico, psíquico y social en salas, pabellones o sectores de los establecimientos asistenciales con internación general.

<b>ASISTENCIALES</b>	<b>NO ASISTENCIALES</b>
Servicio de Geriatría Agudos	Asilos
Servicio de Geriatría de Crónicos	Salas de Ancianos

### **ENFERMEDADES MÁS FRECUENTES**

Mentales	Alcoholismo: 12% Demencias no especificada: 8% Trastorno depresivo no recurrente: 9% Esquizofrenia: 26%
Enfermedades del Sistema Nervioso	Hemiplejía Parkinson 12%
Traumatismos	Fractura de Fémur: 43%
Enfermedades del Sistema Osteomuscular	Artrosis en diferentes localizaciones: 71%

### **DISCUSIÓN SEGÚN SERVICIOS GERIÁTRICOS**

Traumatismos	43%
Enfermedades del Sistema Osteomuscular	23%
Socioeconómico	18%
Enfermedades del Sistema Nervioso	63%
Mentales	71%

Por otra parte el censo de pacientes internados permitió conocer las características de los individuos que ocupan las camas asistenciales y no asistenciales. La casi totalidad de los mismos tiene períodos prolongados de permanencia. Así, más del 70% superan el año de internación en ambos tipos de camas.

Estos ancianos tienen muy poca probabilidad de volver a sus hogares por lo que, en su mayoría permanecen en estos establecimientos hasta su muerte. En cuanto a la edad promedio de los ancianos, encontramos que los pacientes que ocupan camas asistenciales son 9 años menores que los que ocupan camas no asistenciales (60 vs. 76 años). Esto puede explicarse por el tipo de servicios a los cuales los pacientes ingresan, por dependencia psíquica, en etapas más tempranas. La edad promedio de los varones es, en todos los casos, menor a los de las mujeres, si bien las superan en número.

No existe un profundo conocimiento del porqué los ancianos continúan internados en estos establecimientos una vez que los problemas de salud que han causado la internación han sido resueltos. El análisis de los diagnósticos de ingreso revelan que la mayoría de estos ancianos han sido institucionalizados, por procesos degenerativos (afecciones mentales), metabólicas (diabetes con sus secuelas), alteraciones de la vista, oído, caídas y accidentes, que los conducen con frecuencia a la pluripatología, cronicidad e invalidez.

Las frecuentes alteraciones funcionales a las que nos acabamos de referir, sumadas a trastornos y situaciones socio-familiares conflictivas agravan la enfermedad por su gran interrelación. Además, existe un elevado porcentaje de internaciones por “causas sociales” que están vinculadas con la problemática de los ancianos. En este sentido las políticas de salud para este grupo etáreo deberían orientarse hacia la gerontología preventiva, la cual podría detectar precozmente las alteraciones funcionales en los ancianos, de índole física, mental o social, ya que detrás de ellas suelen existir una serie de procesos patológicos no diagnosticados ni tratados que pueden mejorar o curar en un elevado porcentaje de casos, si son abordados adecuadamente.

Si esto no se tiene en cuenta, el pase a la cuarta edad se verá acompañado de situaciones de dependencia que hacen dificultosa su permanencia en el seno de la familia. Si lo analizamos desde la perspectiva del gerente, desconocemos el grado de

aceptación de los mismos de permanecer alejados de su entorno familiar. Se sabe que la familia muchas veces no es la mejor de todas en las respuestas a las necesidades de los ancianos, a pesar de que en la vejez es cuando esta adquiere un papel especial debiendo proporcionar respaldo y compañía. Esto es aún más imprescindible cuando se produce la viudez, en especial del hombre, al cual le resulta más dificultoso vivir solo, llevándolo a institucionalizarlo aún en situaciones de auto validez.

Se sabe por experiencia publicadas que para el manejo adecuado de un paciente geriátrico es imprescindible que el servicio hospitalario en el que se atiende cuente con una serie de niveles asistenciales (unidad de agudo, media y larga estancia, hospital de día, servicio de apoyo y de enfermería a domicilio), que mejoren sus asistencia, acorten su estancia hospitalaria, geriátrica, faciliten su rehabilitación y eviten su recaída y luego el ingreso al hospital.

#### **I.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Actualmente el hogar del adulto mayor se encuentra en pleno funcionamiento y consecuentemente se ha identificado una serie de problemas en el proceso de Planificación y Organización del asilo. Problemas que afecten al desarrollo normal del asilo como institución que presta servicio integral de salud. La presente investigación pretende optimizar el aspecto de Planificación y Organización mejorando el funcionamiento administrativo y otorgándole al nivel ejecutivo del hogar del adulto mayor las herramientas necesarias para la toma de decisiones, tal que será de importancia en la buena utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

La correcta toma de decisiones influirá en la eficiencia en el uso de los recursos, tal es el caso de los costos de operación y el manejo adecuado del presupuesto que lleva dicha unidad, siendo aquello lo que hará posible una mayor satisfacción en las inversiones de servicios integrales de salud al adulto mayor. En el impacto social

serán beneficiados todos los adultos mayores del Departamento Pando que sean beneficiarios de los servicios que presta el hogar del adulto mayor, que por una eficiente planificación y organización logran percibir la importancia de las mismas como elementos necesarios para el desarrollo personal y social del adulto mayor.

## **I.5.- OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de planificación y organización que permita elevar la eficiencia administrativa del hogar del adulto mayor del Municipio de Cobija.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos de la planificación y organización en la administración del hogar del adulto mayor.
- Identificar las habilidades y conocimientos que posee el personal administrativo del hogar del adulto mayor.
- Implementar propuestas de planificación y organización para el hogar del adulto mayor.

## **I.6.- NOMBRE DE LA ENTIDAD, GRUPO O REGIÓN, BENEFICIARÍA**

En la ciudad de Cobija desde el año 1983 el HOGAR DEL ADULTO MAYOR viene prestando sus servicios a toda la comunidad cobijeña con el único objeto de brindar una mejor calidad de vida a aquellos adultos mayores que lo necesitan.

## **I.7.- REFERENCIA GEOGRÁFICA O IDEALIZACIÓN DEL PROYECTO**

El Hogar del Adulto Mayor se encuentra situado en el municipio de Cobija, Capital del Departamento de Pando. Av. 9 de febrero # 056.

## **1.8.- METODOLOGIA**

### **Tipo de investigación**

Corresponde al tipo de estudio básico, debido a que los resultados van a conformar un marco teórico y enriquecer el conocimiento científico.

### **Nivel de investigación**

Es de nivel descriptivo, porque va a describir la relación de la propuesta con la investigación.

### **Método de la investigación**

Se aplicó los métodos Histórico – Lógico, Analítico – Sintético, y el Inductivo – Deductivo, en vista que se va a contrastar las informaciones recolectadas cuantitativamente.

## **MÉTODOS TEÓRICOS**

### **Histórico – Lógico**

El método histórico, Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas

principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. Consiste en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes. Los razonamientos analógicos no son siempre válidos.

Este método fue aplicado para mostrar la evolución y el comportamiento de la institución a través de los años, viendo las deficiencias y limitaciones principalmente en la unidad de recursos humanos, de manera que me facilite datos referidos al problema científico de la presente investigación.

### **Analítico – Sintético**

El método de análisis, se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez , la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Y el de síntesis, es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en

el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

Se utilizó para estudiar las partes que estructuran al Hogar del Adulto Mayor, relacionándolo con la variación de los tipos de atención o consulta en cada año, separando de forma adecuada, para luego concluir o sintetizar en un solo documento la cual comprenderá la actual investigación.

### **Inductivo – Deductivo**

El método inductivo, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. Y el método deductivo, Se obtiene el juicio de una sola proposición, es decir que se llega a una conclusión directa sin intermediarios.

Se utilizó para analizar, las diferentes teorías sobre los recursos humanos y la excelencia en la atención al anciano concatenando las partes que la componen, para llegar a una conclusión particular y relacionarla con la información recolectada, para luego plasmarlo en el documento final.

## **TÉCNICAS EMPLEADAS**

### **Cuestionario**

Un cuestionario es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

Se utilizó esta lista de preguntas, a las personas encargadas de realizar la evaluación de los funcionarios en la unidad de recursos humanos del Hogar del Adulto Mayor, así también al sector estadístico de esta oficina, para llegar a conclusiones reales.

### **Encuestas Estructuradas**

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Se aplicó este instrumento con el fin de obtener información mediante consultas referentes al estado de opinión y nivel de atención de los ancianos, como también a los funcionarios de la institución, esto resultara de las muestras tomadas en el hogar del adulto mayor.

### **Entrevistas**

Se aplicó a los funcionarios del Hogar del adulto Mayor, también al administrador de la institución y específicamente a las personas expertas o encargadas de realizar la evaluación al personal y la atención al anciano actualmente para no distorsionar este instrumento, sacando así el mayor provecho para esta investigación.

## **Análisis Documental**

El análisis documental es el conjunto de tareas orientadas a facilitar la identificación y la recuperación de los documentos. Para que sea posible la identificación del documento, llevaremos a cabo una descripción bibliográfica, y para posibilitar su recuperación lo dotaremos de varios puntos de acceso. El resultado es una representación que actúa como intermediaria entre una colección de documentos y los usuarios, y como difusora de dichos documentos.

Este instrumento se usó para verificar la veracidad de la información que se obtuvo, con las diferentes personas de esta nombrada institución, analizar así los documentos tanto pasados como presentes, principalmente los archivos de los adultos mayores en sus diferentes situaciones económicas, también toda la documentación relacionada con el tema de investigación.

# **CAPITULO II**

# **MARCO TEORICO**

## **II.- MARCO TEÓRICO**

### **II.1.- EN LA ANTIGÜEDAD**

Según González, en las sociedades primitivas se respetaba a los ancianos si es que eran lúcidos y fuertes, pero se deshacían de ellos en el momento que se convertían en una carga; a la mayoría los abandonaban para que murieran de hambre o frío. La condición del anciano en las sociedades primitivas depende del contexto social; el rechazo de la comunidad será más precipitado según la cantidad de recursos que ésta posea. Dependiendo del sentido que los hombres den a su existencia, y del sistema de valores que posean, se le otorgará un valor a la vejez (González, 2000).

En esta sociedad menciona González que la administración se conformaba de gente que ganaba su reputación y calificación a través de los años, siendo así que en los puestos más altos se encontraban formados por los ancianos. Todo hogar tenía que obedecer al hombre más anciano, pues la cultura solicitaba más experiencia que fortaleza. A la muerte del patriarca, el hijo mayor es quien adquiriría este estatus. En el naoteísmo la meta suprema del hombre es la búsqueda de larga vida, es una disciplina nacional; por lo que la vejez se considera como la vida en su forma suprema (González, 2000).

### **II.2.- EN LA ACTUALIDAD**

Durante el siglo XX, el continuo envejecimiento de la población provoca que ésta cree nuevas formas para su mantenimiento. Conforme las personas tengan mayor desgaste físico y mental en el trabajo, más rápido es el proceso de envejecimiento biológico, y entre más importancia educativa y simbólica se poseen, será mayor el proceso de devaluación social de la persona al envejecer. En países árabes el mandamiento de “Honrarás a tu padre y madre” continúa viviendo, por lo que las personas mayores son respetadas y guardadas dentro de la familia. Se le concede una

plaza de honor y se le sigue dando la misma importancia que tenía dentro de la familia cuando era más joven. La persona que decide dejar a sus padres en una institución es mal visto (González, 2000).

Aquí en nuestro país las familias se conservan unidas, y son ellas las que se encargan de las personas mayores, siendo muy pocas las que eligen internar a sus viejos en asilos o casas de asistencia. Para el año 2050 según las proyecciones basadas en el crecimiento demográfico, Bolivia se encontrará en el segundo lugar dentro de los primeros 10 países de Latinoamérica y el Caribe con mayor número de personas de 60 años y más.

En países en vías de desarrollo encontramos características comunes con respecto a la vejez, tales como:

- Claramente son los viejos los que poseen el saber, las competencias o la propiedad.
- Ejercen un gran control sobre el futuro de los jóvenes.
- Tienen la capacidad de transmitir y guardar ciertas tradiciones religiosas, familiares.

Uno de los problemas que enfrentan estos países, es que los gobiernos no se ocupan lo suficiente de las tendencias demográficas.

### **II.3.- PLANIFICACIÓN**

La planificación es la más básica de las funciones administrativa, “incluye seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, así la planificación prevé un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planificación también implica intensamente, la innovación administrativa.

## **II.4.- PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

**El principio de la precisión,** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes será menor el campo de lo eventual, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

**Principio de la flexibilidad,** Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene dirección básica, pero que no permite adaptaciones pequeñas y momentáneas, pudiendo después a su dirección original. Así una espada de acero es flexible porque doblándose sin romperse vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

**Principio de la unidad de dirección,** Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc., por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan queda encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando.

**Principio de consistencia,** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar los objetivos con eficiencia.

Este principio está en la realidad implícita en el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que estos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de “planeación de los planes”.

**Principio de rentabilidad,** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

Sin embargo, debe advertirse que los resultados pueden ser de tipo no económico sino social, principalmente cuando se trata de una empresa estatal o de una institución no lucrativa. En este caso puede ocurrir que se busque el beneficio social, el cual implique gastos económicos que no reditúen exactamente lo mismo en los resultados, pero, al mismo tiempo, debe cuidarse que no sea esto un pretexto para justificar pérdidas en las empresas del sector público.

**Principio de participación,** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlos con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conoce hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan del que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presentan distinto cada día.

## **II.5.- TIPOS DE PLANES**

Propósitos o misiones, Identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier empresa organizada tiene un propósito o misión.

Objetivos, son fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planificación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración, dirección y el control.

Estrategias, Se define como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

Políticas, Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guíen o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son expresas, ya que con frecuencia tan solo se deducen de los administradores.

Procedimientos, Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Reglas, Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.

Programas, Son conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a

cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.

Presupuestos, Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa expresado en números o plan de utilidades.

## **II.6.- CLASES DE PLANIFICACIÓN**

Entre las varias clases de planificación podemos citar las tres más sobresalientes e importantes para un administrador de empresas y son las siguientes:

La planificación estratégica, es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

La planificación administrativa, busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentrados sobre los fines deseados, que pueden ser de periodos de dos a tres años.

La planificación operativa, llamado también plan operativo, generalmente abarca un año y básicamente sirve para el control de gestión, es desarrollado dentro de los lineamientos establecidos en la planificación estratégica y sus resultados sirven para la retroalimentación y ajuste del plan estratégico.

## **II.7.- ADMINISTRACIÓN DE LOS ASILOS.**

Cuando hablamos de hogares de ancianos o asilos nos referimos a un modelo institucional que aparece en Europa en el Siglo XVI destinado a albergar locos, vagabundos, desviados de la ley y viejos. A través del tiempo ha sido un recurso que la sociedad instrumentó para dar respuesta a diversos problemas planteados por la población de adultos mayores. Actualmente los asilos continúan formando parte del imaginario popular como uno de los destinos fatales de los longevos, existen propuestas alternativas a la institucionalización que dan soluciones más adecuadas a las necesidades de estos. Contrariando la mitología popular, que fija como inevitable el destino de los mayores reclusos en instituciones, las cifras indican que no llega al 1,5% la población mayor de sesenta años que se encuentra en hogares, en Bolivia. Recién a mediados de este siglo incorporan el concepto de rehabilitación y a partir de la década de los ochenta se comienza a pensar en términos de promoción de la salud (Cifuentes, 1992).

El último cuarto de siglo muestra un incremento sustantivo en la cantidad de hogares de ancianos y en la institucionalización de estos.

El imaginario popular, investigaciones, informes, artículos periodísticos, notas en medios de comunicación y trabajo profesional en dichas instituciones, me permite afirmar que la atención que allí reciben los ancianos es altamente deficiente. Esta situación, más que a problemas económicos, se debe a la falta de conocimientos, capacidades y estrategias que posibiliten brindar un buen servicio. El desafío es gestionar eficazmente estas instituciones, pasar de la concepción asilar a la concepción de promoción de la salud. Lograr hogares donde los residentes se conviertan en “protagonistas”, donde encuentren sentido a su existencia, que puedan generar proyectos, sentirse bien y vivir con la dignidad que merece todo ser humano (Miller, 1998).

## **II.8.- CLASIFICACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO EN LOS ASILOS**

La Gerontological Society (1978), identificó cuatro grupos para poder realizar la administración adecuada del cuidado médico en las personas de la tercera edad: el intacto, el mínimo deteriorado, deteriorado moderado y deteriorado seriamente.

1. La categoría de “deteriorados seriamente” abarca a gente generalmente en los sus últimos años 70 y más viejo, quienes están en condiciones múltiples avanzadas tales como óseo artritis, enfermedad de Parkinson, parálisis, y enfermedad vascular cerebral. Una alta incidencia de la confusión, desorientación, depresión, y de desórdenes del comportamiento también se presentan. Para la mayor parte de los deteriorados seriamente, han perdido la capacidad para el cuidado de uno mismo y de la ayuda de la misma familia, incluso cuando están disponibles, no son adecuados los cuidados a las necesidades que este requiere. El cuidado a largo plazo continuo y comprensivo es por lo tanto requerido en clínicas de reposo u hospitales.

2. Los “deteriorados moderados” están típicamente en los mediados 70 años o más viejos. No son más autosuficientes; aunque no están postrados en cama, pueden ser afligidos por las mismas condiciones que el grupo anterior. Algunos pudieron también haber sufrido pérdida de movimientos, paro cardíaco, y amputaciones ligeras así como deterioros visuales y de oído. También exhiben pérdida y confusión de la memoria. Mientras que la mayoría de los individuos en este grupo pueden tomar el cuidado de algunas de sus necesidades, deben ser colocados bajo el cuidado y supervisión médico o en un ambiente protegido.

3. Los "mínimo deteriorados" tienden a ser personas en sus últimos años 60 y principios de los años 70. Sus enfermedades pueden ser agudas y pueden causar restricciones temporales de la actividad. Las debilitaciones crónicas son, sin embargo, leves y no impiden la continuidad de la forma de vida. Hay muestras de la progresiva

incapacidad que avanza debido al corazón y los desórdenes circulatorios, artritis, y los defectos visuales. La falta de memoria ocasional, mientras que es no seria en sí mismo, puede provocar ansiedad y timidez. Aunque estos individuos pueden tomar el cuidado de sí mismos, pueden también beneficiarse de servicios preventivos de la comunidad.

4. Los "ancianos intactos" se encuentran en el grupo más joven, su rango es de principios a finales de los años 60. Tienen limitaciones funcionales mínimas esporádicas y son completamente capaces de resolver todas sus necesidades. Los problemas importantes se relacionan con la transición del retiro y la reducción posible en el estándar de vivir. Los servicios necesarios son asegurar la continuidad de intereses, la prevención del aplazamiento del inicio de inhabilidades, y el enriquecimiento de la vida.

## **II.9.- FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

Para el desarrollo e implantación administrativa de cualquier empresa en toda la variedad de ramos, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- 1.- Planeación:** Seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alanzarlos.
- 2.- Organización:** Identificar y clasificar las actividades requeridas para lograr sus objetivos y asignarlas a las personas adecuadas para llevarlas a cabo.
- 3.- Dirección:** Influir sobre las personas a través de la motivación, el liderazgo y la comunicación para lograr que contribuyan a las metas de la organización del grupo.
- 4.- Control:** La medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Además de tomar en consideración los puntos anteriores básicos de la administración, se requiere elaborar un proyecto de inversión del producto o empresa que se desee comercializar o crear, puesto que este nos indicara si es factible o no surealización a

través del estudio e investigación del mercado, un estudio técnico, un estudio económico junto con su evaluación y un análisis y administración del riesgo.

Surge el interrogante acerca de si la gestión de esas instituciones, pueden encausarse en forma armónica, estable o su dinámica funcional se asemeja más a secuencias de equilibrios y desequilibrios. Desde la perspectiva del desarrollo humano, el envejecer es universal, la manera de hacerlo es propia de cada sujeto, es decir que la uniformidad en la generación de los diferentes servicios, el tratar a los mayores como iguales, significa un reduccionismo que, no solo, no contempla la diversidad y heterogeneidad de las personas, sino que en la mayoría de los casos termina volviendo rígidas las normas institucionales y empobreciendo la calidad de servicio.

Referirse a instituciones implica la presencia de normas y algún grado de organización. La falta de las mismas en nombre del respeto a la individualidad tampoco es conducente, por que generarían un estado de anarquía, que repercutiría negativamente en los residentes. El desafío es lograr la contención y seguridad institucional, respetando las individualidades de sus integrantes, es procurar el desarrollo de las potencialidades, sin obligar a participar de actividades que no resulten placenteras, son conciliar intereses entre residentes, personal y directivos, es favorecer la comunicación tolerando las diferencias (Bauleo, 1992).

La diversidad de situaciones que se presentan en los hogares, las diferentes demandas y expectativas de los residentes, sus familiares y amigos, del personal de atención directa, de profesionales y los directivos, demandan una actitud de construcción constante de la armonía institucional, que en el devenir implica pasar de equilibrios a desequilibrios y así sucesivamente. Debe considerarse que estas instituciones se encuentran en un contexto en el cual son consideradas muchas veces las cosas que tienen elevada visibilidad: pisos limpios, pintura impecable, orden, alimentación abundante, mucho más que las que tienen baja visibilidad: un trato cordial, calidad alimenticia, ocupación y preocupación por los residentes, respeto por

la singularidad, etc. Estas situaciones donde no siempre está clarificado qué es lo importante de lo accesorio, dificultan muchas veces el accionar habitual.

## **II.10.- RECURSOS HUMANOS CON LOS QUE DEBE CONTAR UN ASILO**

Es usual, observar opiniones diferentes acerca de que profesión o que profesional debe estar al frente de los establecimientos dirigidos a personas de edad, dando por hecho que el ser profesional, garantiza, la capacidad y el conocimiento necesario sobre el tema todavía los estudios sobre envejecimiento son optativos en algunas carreras. Lo importante es requerir para la dirección de estos establecimientos, personal con capacitación específica y conocimientos del tema, si se pretende iniciar una transformación institucional, la claridad sobre las posibilidades del envejecimiento los conocimientos sobre instituciones saludables e inteligentes (Monk, 1992).

Si la particularidad institucional, se asienta sobre el mantenimiento y promoción de aspectos del desarrollo vital, cultural y espiritual, seguramente la dirección estará en manos de un profesional de esa orientación, si la concepción es la medicación de la vejez, la dirección será médica. En la poca legislación existente, sobre habilitación de los asilos, se requiere personal médico, enfermería, trabajadores sociales, psicólogos, nutricionistas (Mishara, 1986). Las remuneraciones ocupan un lugar muy importante en el pago a las tareas del personal, en todos sus niveles, pero también es importante favorecer la capacitación, asistencia a eventos de la especialidad, aliento y estímulo a las iniciativas, y reconocimiento de los adelantos y aprendizajes, sobre todo en los niveles del personal que permanece más tiempo en el hogar. Es habitual que los profesionales, especialistas, profesores, asistan regularmente a cursos, y seminarios, y que también tengan otros trabajos u ocupaciones, que significan un ritmo de entrada y salida de las instituciones diferente de quienes están ocho o diez horas en forma permanente. Para los primeros tomar distancia y reflexionar sobre su trabajo, es más

fácil que para los segundos, que habitualmente es el personal de atención directa, con menor calificación y quien pasa más tiempo en contacto con los residentes.

## **II.11.- ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD, PLANEAMIENTO SOCIAL Y ESTRATEGIAS DEL EMPOWERMENT**

El trabajo social en general, y en detalle con los ancianos, se ha practicado sobre todo en áreas urbanas, pero las áreas rurales han estado ganando la atención de dueños de residencias geriátricas. Un porcentaje de la población más vieja de los Estados Unidos vive y continuará viviendo en zonas metropolitanas o urbanizadas de América, sobre todo en sus áreas suburbanas. La alta incidencia de dueños de residencias geriátricas entre la población de adultos mayores es más probable que continúe dentro de los próximos veinte años. Esta tendencia según el autor refleja el fuerte deseo de los adultos mayores para experimentar las ventajas materiales, simbólicas y emocionales de un asilo (Golant, 1984).

La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho incluso que es conveniente mantener cierto grado de impresión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, valido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

## **II.12.- CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos.

## **II.13.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

- Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

## **II.14.- CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que

constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatros pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1.- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

2.- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

3.- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4.- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

# **CAPITULO III**

## **CUERPO CENTRAL**

### **DE LA PROPUESTA**

### **III.- CUERPO CENTRAL DE LA PROPUESTA**

La adultez mayor, como comúnmente también se le conoce, constituye un período de la vida en el que se hace necesario potenciar las capacidades físicas y emocionales, ya que tener un alto desarrollo de las mismas redundaría en el desarrollo armónico y equilibrado de la personalidad del adulto mayor, influye grandemente y se traduce en un buen estado de salud físico y mental pues modera o elimina hábitos dañinos o destructivos que previenen enfermedades producidas por desequilibrios emocionales; favorece el entusiasmo o motivación que significa acercarse hacia lo agradable y/o alejarse de lo desagradable, permitiéndole un mejor desarrollo de sus relaciones con las personas en las diferentes esferas en que se desenvuelve.

Por tales razones se propone un Sistema de planificación y organización en la administración del “hogar del adulto mayor” del Municipio de Cobija que posibilite y contribuya a la formación del adulto mayor, logrando que sea más activo, preparado, cooperativo y dinámico; permitiéndole dar soluciones creativas a los problemas que se presentan y beneficiando el matiz de sus interrelaciones con el medio que les rodea. Estas actividades están dirigidas a capacitar al adulto mayor para afrontar mejor los retos que se le plantean en la vida cotidiana, además, teniendo como finalidad aumentar su bienestar personal.

#### **III.1.- DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

En Cobija la adultez mayor, posee sus características propias, las mismas que la diferencian del resto de los países del mundo y del área, esto está sustentado por disímiles cuestiones, tanto de índole cultural, político, como histórico. Influye en esto la manera particular que por lo general poseen los Pandinos que los hace asumir y concebir la familia más allá del marco de los miembros que conforman el núcleo familiar, en ocasiones incluso familiares lejanos. El sistema social que rige la gobernabilidad de Pando estipula y legitima las condiciones y atenciones para

favorecer el desarrollo social de cada individuo, entre estos los adultos mayores, ejemplo de ello son la creación de las casas de abuelos en cada municipio, la existencia de un programa nacional para la atención al adulto mayor y la materialización de proyectos sociales en hogares de ancianos. Solo que en la práctica estas condiciones y atenciones no son ejecutadas según los principios bajo los cuales surge. Las trabas, la sectorialidad y el burocratismo son algunos de los elementos que dificultan la ejecución de políticas y disposiciones legales que pretenden favorecer y facilitar la actividad social del adulto mayor.

El adulto mayor pasa por una etapa de la vida que se considera como la última, en la que los proyectos de vida ya se han consumado, siendo posible poder disfrutar de lo que queda de vida con mayor tranquilidad. Usualmente las personas de la tercera edad han dejado de trabajar, por lo que su nivel de ingresos decrece en forma considerable, lo que junto con los problemas de salud asociados a la edad pueden traer consecuencias en todos los ámbitos de su vida. Esta situación hace que las personas de la tercera edad muchas veces sean consideradas como un estorbo para sus familias, por lo que un problema creciente en la sociedad actual es el abandono. Otra opción muchas veces tomada consiste en los asilos y casas de descanso que se especializan en sus cuidados. Aunque, según las funciones están estipuladas para el funcionamiento de las casas de abuelos, la atención de estos centros más bien está orientada a aquellos adultos mayores que viven solos, que por cuestiones familiares permanecen durante extensos periodos de tiempo sin compañía en el hogar o carecen de lugares con las condiciones mínimas e indispensables para vivir.

Como se ve a diario, se trata de un grupo de personas que son en ocasiones fuertemente discriminados, ya que se comete el error de considerarlos como inoperantes o incapaces, enfermos o simplemente viejos que no pueden cumplir con las tareas más básicas. Esta concepción de la tercera edad en la mayoría de los casos se encuentra bastante alejada de la realidad que estas personas viven. En disímiles ocasiones siguen siendo personas perfectamente sanas y activas, llenas de vitalidad

que disfrutan de la tranquilidad de haber cumplido con todos sus proyectos de vida, pudiendo disfrutar de la familia, los nietos y los triunfos acumulados durante la vida. Según los datos obtenidos en la "Encuesta nacional de envejecimiento poblacional 2010" Bolivia ha transitado desde un 11,3 % de personas de 60 años y más en 1985 hasta un 17,8% en el 2010, lo que indica según investigaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), su ubicación en el Grupo III de Envejecimiento (mayor del 15 % la población de 60 años y más, respecto al total). Así, en el término de 25 años el envejecimiento se ha incrementado en 6,5 puntos porcentuales.

Como perspectiva de la dinámica demográfica entre el año 2011 y el 2015 la población de la tercera edad del Departamento Pando habrá disminuido en valores absolutos, en algo más de 203 personas. El promedio de edad pasará de 38 a 44 años. Casi el 26 % de su población tendrá 60 años y más, con un elevado crecimiento absoluto de 80 años y más, si hoy existen casi 15.000 de personas de 60 años y más, para el 2020 serán 20.000 personas.

Como se manifiesta en la mayoría de los departamentos que presentan signos de envejecimiento o que enfrentan este proceso, en la población femenina se observa un mayor porcentaje de personas en edades avanzadas. En Pando, según se evidencia en el mapa de envejecimiento poblacional, la población femenina presenta un 18.3% de adultas mayores y la masculina un 16.4% de adultos mayores. De igual forma, del total de personas de 60 años y más, el 52.7% corresponde al sexo femenino frente a un 47.3% del sexo masculino que en cifras absolutas significa que las féminas superan a los varones en algo más de cinco mil.

Se prevé en el caso de Cobija un aumento continuo e irreversible del envejecimiento poblacional. El incremento del número de adultos mayores exige la búsqueda de opciones adecuadas para este sector. La planificación es una disciplina que asume como condición fundamental la transformación consciente de una situación carencial

en determinado espacio tomando en consideración las potencialidades existentes en el mismo para dicho proceso.

Al considerar la etapa del envejecimiento se plantea un problema social de primer orden en cuanto las personas mayores como grupo social diferente e importante en el ámbito demográfico, con rasgos culturales específicos, intereses propios, están exigiendo a la sociedad que se garantice el incremento de su bienestar, el desempeñar roles que den sentido a sus vidas, el desarrollar actitudes distintas a las actuales con las que se dé fin a la marginalidad y al desarraigo, a la inseguridad, a la falta de calidad de vida y a todos los prejuicios, mitos y estereotipos, que forman parte del imaginario social que envuelven al proceso de envejecer.

Esta interacción anciano-familia-comunidad, antes mencionada, está marcada en ocasiones de manera negativa puesto que el trato que se da a los adultos mayores dista mucho del que realmente necesita y demandan. No es que se les abandone a su suerte (lo que al menos les obliga a valerse por sí mismos), sino que se traten como a menores, convirtiéndose en ocasiones la persona con la que viven en una especie de supervisor, controlador y/o tutor. Colocándolos bajo su poder autoritario y arbitrario y expropiándoles de su propia responsabilidad personal como sujetos.

En esta construcción social, hay algo que en la actualidad se asocia inequívocamente a la vejez, definiendo el estatus social de las personas: la disminución de las posibilidades monetarias, criterio económico que notablemente inciden en las relaciones sociales del adulto mayor con el medio y viceversa.

Debe producirse entonces un cambio básico en la percepción que tiene la sociedad sobre las personas de edad. Con mucha frecuencia se les considera erróneamente como personas que necesitan ayuda, en lugar de verlas como una fuente potencial de solución de problemas, propios y de la comunidad. A menudo no se les proporcionan recursos, ni se financian las iniciativas que promueven. Sería muy ventajoso si se les

diera recursos materiales y financieros para acciones que les permitieran, planificar actividades conjuntamente con otras generaciones y relacionarse con organismos externos, incluida la búsqueda de empleo.

Sin embargo, en la actualidad la imagen que se construye en torno al proceso de envejecimiento es una imagen dotada de connotaciones negativas, asociándose a pasividad, enfermedad, deterioro y carga social. Es cierto que con el proceso de envejecimiento se concluyen las etapas vitales de una persona, y que esto es del todo inevitable, pero no debe equivaler a enajenación y mucho menos invisibilidad.

### **Necesidades**

Los Adultos Mayores señalan que es importante el apoyo afectivo que deben brindar sus familiares, vale decir, visitarlos permanentemente, escucharlos con atención, ser atentos, cordiales y demostrar preocupación por su estado actual. La familia continúa siendo una fuente importante de gratificaciones, siendo fundamental que se generen instancias de encuentro entre los residentes y su grupo familiar. En caso de no tener familia, los apoderados o personas que asumen esta responsabilidad, deben ser formados respecto a la importancia de apoyarlos afectivamente, ya que de esa manera están supliendo el soporte familiar del que carecen.

Los Adultos Mayores señalan que son bien atendidos al interior de la institución, ya que satisfacen sus necesidades fisiológicas y están contentos con los servicios otorgados. Sin embargo, manifiestan que los talleres, actividades o tareas no son planificados acorde a sus intereses.

### **Percepción de rol de los Adultos Mayores en relación con su grupo familiar**

En relación a su ingreso, algunos fueron ingresados sin ser consultados y otros porque quedaron solos. La relación actual que mantienen con su familia, se caracteriza por

presentar situaciones diferentes para cada caso, por un lado, existen quienes mantienen una interacción permanente con sus familiares, y por otra parte, están quienes tienen un escaso o ningún tipo de apoyo con sus familiares.

Es necesario que las instituciones, consideren un "trato especial" para aquellas personas que carecen del apoyo familiar, ya que si no se cuenta con este tipo de apoyo, se produce en las personas los efectos del hospitalismo. El sentimiento de necesidad afectiva se intensifica aún más ante la presencia de una enfermedad, ante lo cual se debe destacar que los Adultos Mayores entrevistados, pese a ser autovalentes, padecen en su mayoría de algún tipo de enfermedad, siendo un factor importante de considerar al momento de efectuar una intervención individual-familiar.

Es importante considerar la formación continua de los apoderados o familiares, ya que permite aumentar el vínculo con los Adultos Mayores. Se deben tratar temáticas gerontológicas vinculadas a los tipos de apoyo, duelos y pérdidas, servicios sociales, política social y mitos y estereotipos.

### **Percepción del Adulto Mayor en torno al rol a desempeñar en las instituciones que los acogen.**

Algunos Adultos Mayores se interesan por desarrollar algún tipo de tarea al interior de la institución. Sin embargo, su estado de salud les impide llevarlas a cabo. Éstos deben integrarse a tareas y actividades acorde a sus posibilidades e intereses. Debe descartarse la idea de que el ocio sólo pertenece a los cuerpos funcionalmente aptos. Existen actividades reducidas que tienen resultados para personas limitadas.

Por otro lado, están quienes tienen un estado de salud que les permite desarrollar actividades y tareas, siendo mencionadas las siguientes: hacer la pieza, bañarse sola, gimnasia, regar las plantas, cuidar el perro, lavar y en actividades de apoyo al quehacer institucional. Es necesario considerar los tipos de personalidades en la

tercera edad al momento de analizar la situación individual de los Adultos Mayores, estos son: maduro, pasivo, defensivo, colérico y auto agresivo.

El trabajo que se realice se debe basar en la planificación estratégica incorporando a los Adultos Mayores en la situación inicial, diseño de trayectoria, trayectoria y situación deseada. La satisfacción que conlleva el hecho de participar de actividades al interior de la institución, debe ser considerada como un elemento primordial al momento de programar acciones en favor de las personas mayores.

Percepción de los Adultos Mayores en torno a sus expectativas de participación social en la Sociedad.

En relación a la familia, las opiniones de los entrevistados representan un sentimiento de malestar surgido del alejamiento de sus familiares, de quienes sólo esperan que los visiten más y se preocupen de los trámites posteriores a su muerte. Es fundamental el apoyo emocional que pueden brindar los familiares, ya que de esa forma los Adultos Mayores se sienten valorados y respetados.

A nivel social, mencionan su interés en ayudar a los niños de escasos recursos. Indudablemente éstos se interesan en desempeñar su rol de abuelos, siendo importante que las instituciones planifiquen actividades con niños, donde se genere un vínculo permanente. El apoyo que más valoran no es el que reciben, sino que el que entregan a los demás. Esperan que la sociedad les retribuya el esfuerzo y trabajo, a través de un mejoramiento en sus condiciones sociales y por ende en su calidad de vida. Se refieren en este punto, a que el gobierno aumente el monto de las pensiones y mejore los servicios que se le otorga a este segmento de la población.

## **Vinculación de los Hogares de Ancianos con su Entorno.**

Los Adultos Mayores manifiestan que no existe un apoyo permanente de los familiares, apoderados y voluntarios de la institución. Se puede concluir que los hogares de ancianos no se relacionan con la comunidad territorial en la que se encuentran insertos, así como tampoco generan espacios de participación social para que los Adultos Mayores desarrollen tareas y actividades fuera del hogar. Las expectativas de participación social mencionadas por los ancianos, dan cuenta de su interés en apoyar a otros segmentos de la población. Al considerar este planteamiento, se hace necesario que los hogares de ancianos valoren el aporte que éstos pueden otorgar a los demás y generen las instancias para que los Adultos Mayores puedan canalizar sus inquietudes. Se trata de planificar un modelo de trabajo en los hogares de ancianos abierto a la comunidad, donde los ancianos se sientan integrados y útiles a la sociedad a cual pertenecen.

No se debe olvidar que existe una capacidad instalada en los Adultos Mayores, que se traduce en su capital social, siendo éste fundamentalmente su experiencia y sabiduría.

## **III.2.- PROPUESTA DEL SISTEMA DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN PARA EL HOGAR DEL ADULTO MAYOR**

### **III.2.1.-PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación tiene como propósito fundamental preveer un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando varias cosas a la vez. Existen dos clases de Planificación la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma; y la que lo prevé afincándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes con los objetivos. Esto define cual proceso debe adoptarse-

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Esto indica que la planificación posee tres características:

- Primero, debe referirse al futuro.
- Segundo, debe indicar acciones.
- Tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional.

Planificar significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones sustentando los actos con algún método, plan o lógica. La planificación establece los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos; es la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para el logro de los objetivos, y para que los miembros de la organización tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

La planificación estratégica es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la institución, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros:
  - Información extra-institucional: estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
  - Información intra-institucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
  - Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener claro en qué es y en qué consiste. Define un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

El proceso de planificación estratégica requiere de:

- Un proceso continuo, flexible e integral.
- Considerado de vital importancia.
- De responsabilidad de la directiva.
- Debe ser participativo.

- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural organizacional.

Se dan cuatro pasos fundamentales en el proceso de planificación, a saber:

- Detección de las oportunidades:** aunque precede a la planificación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planificación, la detección de las oportunidades, tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el punto de partida de la planificación. Ya que es conveniente realizar un estudio preliminar de las posibles oportunidades de operaciones futuras.
- Establecimiento de objetivos:** esto ocurre para toda empresa, después para cada unidad de trabajo subordinada. Lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo, ya que los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que debe hacerse, a lo que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- Desarrollo de premisas:** consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planificación tales como: pronósticos, políticas básicas y planes ya existentes de la organización.
- Determinación de cursos alternativos de acción:** consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción. En particular, aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.



**Fuente:** Freeman y Ouchi (2005)

Un buen proceso de planificación contiene los siguientes aspectos:

- Debe tener objetivos definibles y cuantificables en plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican.
- Debe poseer la instrumentación adecuada. Esto implica la utilización de elementos de racionalidad y una dirección sobre bases científicas.
- Establecer un orden de prioridades, en caso de la existencia de objetivos no complementarios sino competitivos.
- Poder distinguir entre instrumentos y objetivos y establecer un sistema de relaciones entre ellos.
- Poseer un sistema de control y evaluación eficaz.
- Los fines y objetivos deben tener el consenso y aceptación mayoritarios.

- La planificación debe ser flexible y adaptable. Esto significa que deben tomarse las previsiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.
- Inherencia o inmanencia. La planificación es necesaria en cualquier tipo de organización. Es necesario que toda administración planifique para alcanzar sus fines, objetivos o metas.

Los procesos estratégicos de planificación están conformados por:

- **Formulación:** Comprende la preparación del plan, que se inicia con el diagnóstico y el pronóstico. En esta etapa se hace necesario formular objetivos y metas concretas, es la etapa de las proyecciones, se destinan los recursos, se aplican los coeficientes de rendimiento, se evalúan las alternativas aplicando el proceso de las aproximaciones sucesivas.
- **Discusión y aprobación:** En esta etapa deben participar las unidades de dirección superiores, medidas y auxiliares, las de asesoramiento, así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización. Debe agotarse la discusión en torno a un plan.
- **Ejecución:** Corresponde a las unidades ejecutivas la ejecución de los programas y subprogramas. No obstante, las unidades de asesoramiento participan en la supervisión y control. En esta etapa participa toda la organización. Se requiere una coordinación eficiente, buena comunicación, buena administración de personal, efectividad y eficiencia en las decisiones, control efectivo, niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos.
- **Control y valoración:** La esencia de este proceso es controlar el cumplimiento de las metas y como se van cumpliendo éstas en los distintos programas. Se requiere, entre otros, a las estadísticas como instrumento para mostrar los resultados. Las metas deben ser evaluadas en forma permanente. La aplicación oportuna y sistemática de estos procesos permite introducir correctivos a tiempo que facilitan el cambio de rumbo de objetivos o metas.

### **III.3.- FACTORES EXTERNOS E INTERNOS**

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la institución. Esto reviste implicaciones fundamentales en la formulación de una estrategia. La institución está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno.

### **III.4.- FACTORES EXTERNOS**

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que bajo una acertada perspectiva crean atracción. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo son un elemento de primera importancia. El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo hechos por las instituciones.

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo y más aún en el largo plazo. Como factores externos se pueden considerar:

- Económicas, sociales, políticas y legales.
- Avances y cambios tecnológicos.
- Competencia.
- Reducción del empleo industrial.
- Satisfacción general del empleo.
- El conocimiento como recurso más importante.
- Tendencia creciente a la globalización.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas

Por otra parte, tenemos como factores externos:

- **Necesidades:** El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. Si no se alienta al personal a explotar sus capacidades es probable que no se preparen adecuadamente para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.
- **Mercado de trabajo:** El éxito está en la localización de nuevos empleados del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la empresa empleados de otras empresas.
- **Factores demográficos:** Son un elemento que a largo plazo afecta la oferta de trabajo. Los indicadores demográficos de la mano de obra constituyen una valiosa ayuda para la planeación de recursos humanos, ya que permiten a los directivos anticiparse y adaptarse a los excedentes o a la insuficiencia de individuos con la calificación adecuada.

Entre los factores externos más importantes pueden mencionarse los siguientes:

- Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
- Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población; carencia de una cultura y disciplina laboral.
- Sistema económico que no premia la mejora y la productividad; ausencia de premios y castigos.
- Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.
- Falta de fomento a la investigación y desarrollo por parte del Estado.

- Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.
- Falta de inversión en obras públicas
- Falta de buenos sistemas de seguridad
- Ausencia de inversión en materia de salud

### **III.5.- FACTORES INTERNOS**

El análisis organizacional de las condiciones internas sirve para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. La primera, constituyen la fuerza propulsora de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales. La segunda, son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El primer elemento en el análisis interno de la empresa lo constituye saber ¿cuáles son las motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella. En este aspecto, tenemos:

- Análisis de RRHH existentes por ocupación, nivel de capacitación, posición y tiempo de servicios.
- Análisis del desgaste con el fin de reducir la pérdida de recursos humanos.
- Evaluación de los cambios en las condiciones de trabajo y del ausentismo.
- Promociones y reemplazos.

Entre los factores internos tenemos:

- Ausencia de liderazgo.
- Falta de conciencia y apoyo del personal.
- Ausencia o deficiencia en los planes de implementación y puesta en marcha.
- Ausencia de capacitación y entrenamiento.
- Carencia de partidas presupuestarias para su aplicación.
- Falta de una auditoría cultural y de diagnóstico de la situación.

- Falta de aplicación de desarrollo organizacional.
- Carencia de buenos sistemas de información, seguimiento y control de resultados.
- Falta de conocimientos técnicos y experiencia por parte de los consultores externos.
- Desconocimientos técnicos o conocimientos parcializados.
- Falta de trabajo en equipo y de una política de participación.
- Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.

### **III.6.- IDENTIFICACIÓN «Matriz FODA»**

Una forma acertada de llevar a cabo el análisis del entorno organizacional es por medio de la matriz FODA. Ésta hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que tiene o puede tener una organización en su entorno. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos. Las oportunidades y amenazas a factores externos. Es importante desarrollar tal matriz para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que éstos sean lo más cercano a la realidad de la institución.

El primer paso es definir claramente las metas. Cuando hay varias metas es mejor efectuar un análisis FODA para cada meta separadamente. Si se consideran demasiadas metas juntas se confunde el análisis, especialmente, cuando los FODA son generados y juzgados por diferentes personas. Por ello se necesita un mismo marco de referencia.

El análisis consta de los siguientes pasos:

- Entrevistar por separado a gente relevante respecto a la decisión a tomar. Se hace de forma abierta sin preguntar explícitamente por los FODA. Centrar la

entrevista bosquejando claramente la meta institucional seleccionada y el papel de los conocimientos en adquirirla.

- Analizar las entrevistas y clasificar las observaciones hechas en cada uno de los FODA. Estudiar todos los FODA y combinar los comparables y eliminar aquéllos que no son relevantes para la meta. Intentar limitar el número de los FODA en cada categoría a un máximo de cinco.
- Devolver las observaciones a los entrevistados, si fuese necesario a otros, y mostrarle los cinco FODA en cada categoría. Pedir que añadan, al menos, cinco nuevos FODA en cada categoría. Pedir que los clasifiquen en términos de importancia para la meta institucional seleccionada.
- Analizar la clasificación. Si hay unanimidad o mayoría absoluta de acuerdo sobre la clasificación e importancia de los FODA, pueden introducirse en la matriz táctica. En caso de desacuerdo significativo, éste puede reflejar discrepancias concernientes a la meta, pero también diferencias en valores y conocimientos entre las personas participantes en el ejercicio.
- Construir la matriz FODA. Esta matriz hace resaltar las componentes de los FODA en columnas y filas. Las celdas de la matriz se convertirán en propuestas para mejora indicando los enfoques estratégicos generales que pueden seguirse.

El análisis FODA consiste en una herramienta de planificación que ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de una organización; también identifica las oportunidades y amenazas a las que ésta se enfrenta. Una vez elaborado el análisis se puede mostrar cómo se crearán los puntos fuertes, como se afrontarán las debilidades, como se aprovecharán las oportunidades y como se enfrentarán las amenazas por medio del proyecto propuesto.

La matriz FODA es una metodología que permite un análisis objetivo de la posición de la organización contra ella misma, el entorno y otras organizaciones semejantes. Es una herramienta que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporciona la información imprescindible para la implementación de

acciones y medidas correctivas, considera los entornos internos y externos, y los factores económicos, políticos, económicos y culturales.

La matriz FODA es una herramienta para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión, por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyan un apoyo o una desventaja al propósito planteado en la organización. Las fortalezas con las que cuenta la organización y las limitaciones que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son parte del mundo interno de la institución, y las oportunidades y amenazas en cambio tienen lugar en el mundo externo de la institución.

Para la identificación de la matriz FODA, se debe definir los siguientes elementos:

□ Análisis factores internos: consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas.

- Fortalezas: es la parte positiva del carácter interno de la organización; representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa. Son controlables, porque dependen únicamente de la organización.

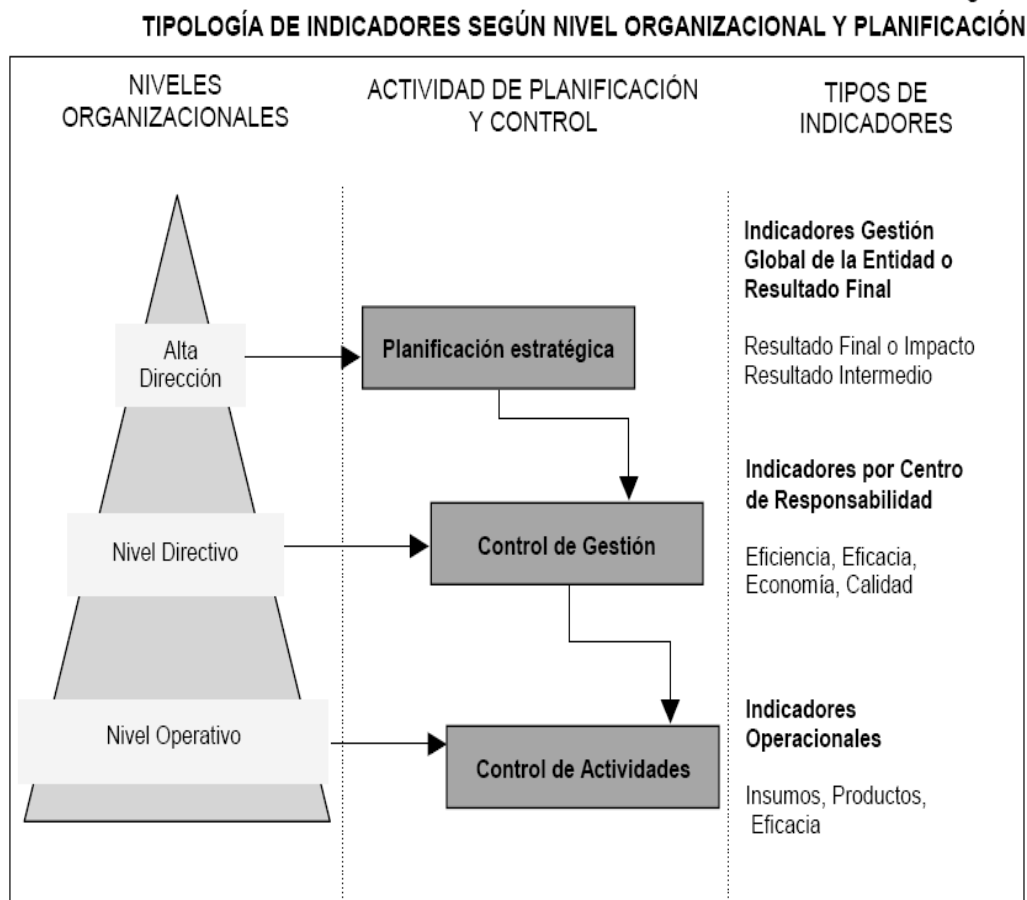
- Debilidades: las debilidades son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para alcanzar los objetivos y la misión de una organización. está relacionada con el potencial humano, con la capacidad de proceso o finanzas. Afecta negativamente a la organización; sin embargo, puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

□ Análisis factores externos: se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos.

- Oportunidades: son circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior, las cuales pueden tener un impacto

positivo en el futuro de la empresa. Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios.

- Amenazas: son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.



Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

### **III.7.- IDENTIFICACIÓN PRONÓSTICO DE NECESIDADES**

El capital humano se define como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico; ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

La institución es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el adulto mayor, el trabajo y la dirección institucional. La relación laboral de la institución con el adulto mayor se da en el proceso de trabajo en la planificación.

Los adultos mayores pueden realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo. En sentido más estricto del término, el adulto mayor no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

El personal de una organización aporta ventajas competitivas y de mucha flexibilidad para enfrentar factores de competencia. Cabe señalar, que al igual que cualquier otro recurso productivo, los adultos mayores pueden deteriorarse, las habilidades y conocimientos pueden convertirse en obsoletas y perder su potencial de contribución al rendimiento de la organización. Por lo cual, es necesario mantener un programa de inversiones en actualización de conocimientos y desarrollo de habilidades para que este recurso no pierda valor. Por otro lado, cada vez se demanda más un giro

articulado para promover un valor percibido por medio del entrenamiento de los empleados.

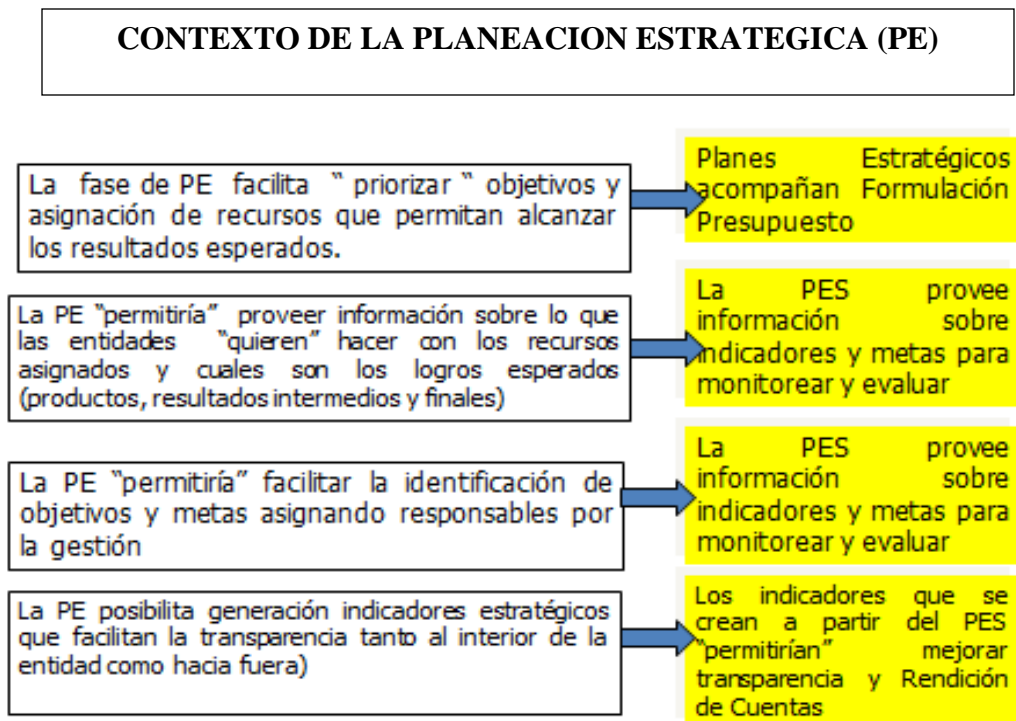
### SISTEMA DE INDICADORES

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
<p>1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos de la planificación y organización en la administración del hogar del adulto mayor.</p>	<p>1.1.Promover el liderazgo institucional, a partir de la identificación de fortalezas internas y de la sociedad.</p> <p>1.2.Rescatar los valores y experiencias de la sociedad Pandina para perfeccionar los planes estratégicos.</p> <p>1.3.Generar y acreditar opinión del adulto mayor acerca de los problemas estratégicos, de la institución para proponer y promover soluciones alternativas</p>	<p>1.1.1. Liderazgo institucional consolidado.</p> <p>1.2.1. Planes perfeccionados en función de la realidad social.</p> <p>1.3.1. Utilización eficiente de los medios de comunicación.</p> <p>1.3.2. El adulto mayor propone y promueve soluciones alternativas a los problemas institucionales.</p>
<p>2. Identificar las habilidades y conocimientos que posee el personal administrativo del hogar del adulto mayor.</p>	<p>2.1. Vinculación técnica a través de una planificación proactiva con organizaciones sociales e instituciones de sociedad civil.</p> <p>2.2. Colaborar con la gestión beneficiosa de insumos, conocimiento, información y capital intelectual apto para hacer más eficientes los procesos en beneficio del adulto mayor.</p>	<p>2.1.1. Se ha diseñado con instituciones públicas, un sistema de mejoramiento de la capacidad planificadora, de prestación de servicios al adulto mayor, de asesoramiento y de aplicación de desarrollos tecnológicos alternativos.</p> <p>2.2.1. El hogar del adulto mayor participa en proyectos conjuntos con otras instituciones públicas.</p>

	2.3. Recuperar las experiencias de los sectores donde podemos hacer una comparación, para incluirlos en las reformas del hogar del adulto mayor	2.3.1. experiencias de los sectores del hogar del adulto mayor para mejorar la planificación estratégica y hacerla además participativa.
--	---	--

**Fuente:** Elaboración Propia

En consecuencia, el plan estratégico del adulto mayor es el instrumento para dar respuesta a este recurso y que el esfuerzo del personal se traduzca en valores reales.



**Fuente:** Idalberto Chiavenato (2003)

Cada organización determina su requerimiento, éste se basa en sus necesidades actuales y futuras, para cumplir con los objetivos a nivel de toda la organización. En las demandas se deben incorporar las necesidades para mantener o remplazar el personal que se retira, el fallecido, el cancelado, el que toma licencias prolongadas

por motivos de estudio, investigaciones o razones similares, el que es promovido o transferido, y aquel que toma licencias por razones de salud. Todos estos factores deben ser incluidos en el cálculo de las demandas para la organización en conjunto, este es el punto de partida de la proyección de demanda.

El próximo paso en la estimación de demanda es incorporar los futuros cambios en el diseño de la estructura organizativa, es decir, expansión, reducción de ciertos departamentos, eliminación de posiciones duplicadas o redundantes, así como de reducción de personal de cierto nivel. Estos ajustes tienen que considerarse en los estimados de demanda consolidada. Los responsables del pronóstico de demanda deben considerar la supresión de tiempos improductivos que se puedan identificar en los grupos de puestos.

La demanda está determinada por cambios en el ambiente externo o entorno de la organización que incluyen las variables económicas, tecnológicas, sociales, demográficas y legales. Así como por factores internos vinculados con los objetivos del plan estratégico y los cambios en los niveles de productividad del recurso humano disponible a corto y largo plazo en la institución. Estos últimos son difíciles de medir en la práctica y de monitorear en el tiempo, son también muy complejos de incorporar en una expresión estadística, en la cual pueda determinarse el efecto neto del cambio de productividad en el nivel de demanda de corto y largo plazo.

Los métodos de uso frecuente para proyección de demanda, consiste en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona una variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal. Luego este índice se aplica a los niveles de actividad y servicios futuros para determinar la necesidad. Algunos métodos son:

- Método DELPHI: por medio de cuestionarios se van mejorando con sucesivas rondas los pronósticos, hasta que se alcanza una decisión mayoritaria que representa el mejor estimado de los expertos.
- Método de grupo nominal: al igual que el método DELPHI, esta es una técnica cualitativa de proyección de largo plazo, en la cual el grupo de expertos interactúa personalmente después que cada uno ha dado a conocer sus estimados sin discusión previa, y el pronóstico a escoger se determina por votación secreta del grupo de participantes.
- Pronóstico de escenarios: es un conjunto de proyecciones, de acuerdo a diferentes supuestos para estimar la demanda de personal correspondiente a los métodos escenarios optimista, pesimista y a un punto medio identificado como el más probable; cada uno de estos escenarios produce un cuadro de necesidades o excedentes de personal de las diferentes unidades de la organización. Un aspecto clave en la construcción de estos escenarios es la tormenta de ideas.
- Análisis de regresión: esta técnica es ampliamente referida en casi todas las actividades de planificación, investigación y gestión, sólo es necesario reiterar que la misma vincula una variable dependiente, en este caso, la demanda de RRHH, con una o varias variables independientes (variables explicativas) en forma lineal o no lineal para efectuar proyecciones de corto y largo plazo. Esta clase de técnica requiere de registros históricos de por lo menos diez años de las variables utilizadas.
- Promedios móviles y suavizadores exponenciales: Los promedios móviles son muy utilizados (al igual que los suavizadores exponenciales) para pronósticos de corto plazo y ajuste del efecto estacional; ofrecen la opción de otorgar mayor o menor importancia o ponderación a las observaciones o datos más antiguos o a los más recientes.

### **III.8.- HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

El director del Hogar del Adulto Mayor de seguimiento diseña e integra las herramientas de apoyo que permiten al grupo de funcionarios cumplir adecuada y oportunamente con el Programa de Trabajo para el monitoreo y seguimiento de la planificación estratégica que tiene esta institución.

#### **Cronogramas de actividades**

Con base en el programa de trabajo para el monitoreo y seguimiento del desarrollo de los proyectos, el director de seguimiento elabora el cronograma de actividades específico que establece las etapas, acciones y fechas del monitoreo y seguimiento para su cumplimiento por el grupo de funcionarios de la institución.

#### **Informe de actividades**

El titular de la organización social en forma conjunta con su grupo de trabajo deben colaborar en el proceso de monitoreo con la elaboración de un Informe de resultados. Su contenido, se deberá enfocar a integrar los aspectos relevantes alcanzados en el desarrollo de la planificación estratégica durante el período que se reporte a nivel institución, que por su trascendencia requieran ser informados y que, al mismo tiempo, propicien la obtención de un diagnóstico general.

#### **Relación de actividades y guiones para el monitoreo y seguimiento**

El director del Hogar del Adulto Mayor de seguimiento en forma conjunta con el grupo de funcionarios, revisan y aprueban la integración de la relación de actividades detalladas para la realización del monitoreo y seguimiento con el apoyo de los guiones diseñados para tal efecto.

### **Verificaciones aleatorias**

Adicionalmente a las actividades programadas para verificar el cumplimiento de metas y objetivos de la planificación estratégica, el director tiene que dar seguimiento y el grupo de trabajo llevarán a cabo acciones de verificación no programadas, mismas que se efectuarán en cualquier momento que se considere pertinente a efecto de revisar información y documentación complementaria.

### **III.9.- SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION**

Los ejercicios de monitoreo y seguimiento pueden iniciar con una revisión documental para conocer entre otros aspectos, la misión, visión, objetivos, facultades, atribuciones, funciones, programas, planes estratégicos, procesos organizacionales y resultados del trabajo de la organización social monitoreada, es decir, el contexto en el que se inserta el desarrollo de la planificación estratégica sujeto a monitoreo y seguimiento.

Complementariamente se obtendrá información específica sobre el objeto del monitoreo, para lo cual se hace necesario efectuar una visita de reconocimiento a la institución responsable del proyecto y adicionalmente en su caso, consultar su página de Internet para mayor información.

#### **Integración de base de datos**

Los resultados de cada etapa del monitoreo y seguimiento del desarrollo de los proyectos se almacenará en una base de datos que integre la información relevante resultado de la supervisión efectuada por los funcionarios de la institución y del Informe de resultados y avances de la organización.

### **Clasificación de la información en base a los resultados**

La información derivada del monitoreo y seguimiento y con base en su naturaleza deberá ser sujeta de clasificación técnica, por sectores y subsectores de actividad, por grupos de población, por rangos de edad, por género y por cada una de las etapas que conformen y faciliten el programa de monitoreo y seguimiento.

### **Análisis de la información**

El grupo de funcionarios del Hogar del Adulto Mayor cuenta con la capacidad para clasificar y analizar la información resultante del Informe de avances y resultados así como de la revisión realizada en el monitoreo y seguimiento del desarrollo de la planificación estratégica, misma que deberá ser validada por el director.

### **Elaboración de estadísticas**

Destaca la importancia respecto de la integración de estadísticas que muestren el comportamiento de resultados en el cumplimiento de objetivos, metas y planes estratégicos en cada una de las etapas del programa de monitoreo y seguimiento que realice el grupo de funcionarios del Hogar del Adulto Mayor.

## **III.10.- INTEGRACION DE INDICADORES**

Paralelamente a la definición de los aspectos de una institución gubernamental que se va a monitorear y dar seguimiento, es importante la integración de una serie de indicadores que sean el punto de referencia para facilitar el análisis de la información.

Los indicadores son útiles para poder determinar si la realización de la planificación estratégica coincide con los planes o las metas y objetivos de la institución o dependencia gubernamental que hayan propuesto y si son acordes a la satisfacción de

las necesidades de la población del Hogar del Adulto Mayor, o en su caso, con lo que el marco legal establece para sus fines sustantivos.

### **Factores de impacto**

Son los elementos cuantitativos y cualitativos que resultan del desarrollo de la planificación estratégica.

### **Beneficios**

La descripción de los beneficios generados para la población atendida que se refleja como producto de la realización de la planificación estratégica en términos tangibles.

### **Cumplimiento de metas**

El logro de los compromisos establecidos en el programa de trabajo se identifica a través de las acciones de monitoreo y seguimiento de la planificación estratégica.

## **III.11.- COMENTARIOS FINALES**

La planificación estratégica debe ser parte integral del desarrollo de una organización. Con el objeto de construir un futuro con mejores resultados, procesos y medios de trabajo. Para la planificación estratégica se necesita desarrollar y validar metodologías apropiadas, cuya introducción en la práctica organizacional evidencia debilidades y fortalezas en el diseño e implantación de las estrategias organizacionales, como variable determinante en el éxito o fracaso de la planificación.

La planificación estratégica es útil para resolver las dificultades de una institución. Entonces por qué puede fracasar una planificación, encontramos la existencia de

diversos motivos como la falta reempeño por parte de la gerencia, falta de coordinación, así cuando una estrategia es demasiado compleja y difícil de comprender acarrea problemas, cuando existe una comunicación deficiente, la incapacidad de mantener un actitud flexibles a la hora de hacer frente a imprevistos y la incapacidad para especificar los resultados esperados.

La planificación estratégica aporta beneficios sustanciales a la gestión organizacional; ya que define horizontes de corto y de largo plazo, define el nivel y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización. El papel de ésta señala nuevas oportunidades y fortalezas fundamentadas actuales y futuros de la organización, e identifica las limitaciones de RRHH que debilitan o anulan la viabilidad del plan estratégico.

Los departamentos tienen que demostrar que pueden proporcionar valor agregado percibido, tanto a lo interno como a lo externo; tienen que integrarse y dominar las técnicas de planificación para defender las consecuencias de sus propuestas en el plan estratégico. La disponibilidad de sistemas de información y sistemas de clasificación, análisis y valoración de puestos, son requisitos claves que se suman a la existencia de un plan estratégico; como factores esenciales para elaborar un plan estratégico; sin ellos no se puede determinar el inventario de competencias, ni el nivel actual y futuro demandado, ni mucho menos sus costos.

Los requerimientos del personal demandan un programa de acciones para que este nivel se ajuste en forma consistente con los objetivos del plan estratégico, de ahí la necesidad de políticas de reclutamiento y contratación o políticas de reducción de personal.

En una situación bien estructurada con información completa, relevante y cierta, las técnicas de soporte a la toma de decisiones trabajan eficientemente y proporcionan la decisión idónea en todo momento y lugar. En estos casos reales, a veces no sirve

tomar la decisión en base a la información, es decir, los datos y noticias disponibles, es necesario recurrir a los conocimientos. En este aspecto, la matriz FADO prepara la toma de decisión para que esta se base en los conocimientos y, a partir de ahí, poder aplicar las técnicas clásicas y obtener decisiones efectivas y eficientes.

Puesto que, el logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de calidad en la organización que se lleve a la práctica. Para que una planificación estratégica sea comprensible se debe diseñar sin ambigüedades, de forma coherente. Así, los objetivos y estrategias de la organización pueden lograr la unidad y la continuidad de la acción organizacional.

La planificación Estratégica especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. La inversión sistemática, el conocimiento y las habilidades se convierten en factores decisivos para determinar la productividad de una organización.

# **CAPITULO IV**

# **FUNDAMENTACION**

# **DE LA PROPUESTA**

## **IV.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **IV.1.- ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PLANEAR EL CUIDADO EN UN HOGAR DE ANCIANOS?**

Planear con anticipación la posible reubicación en un hogar de ancianos puede ayudar a evitar el caos y el trauma emocional que frecuentemente ocurre cuando se requiere tal mudanza. Debido a que los hogares de ancianos difieren en tamaño, ubicación y servicios, planear por adelantado puede asegurar la reubicación más adecuada. Esto significa que usted cuenta con tiempo para visitar y comparar las instalaciones, el personal, las comodidades y los niveles o calidad de cuidado. Muchos hogares de ancianos llevan listas de espera para el ingreso a los mismos. Por consecuencia, si planea con anticipación, usted puede inscribirse en las listas de los hogares de ancianos que usted prefiere y tiene tiempo para prepararse antes de mudarse.

Informarse acerca de las opciones que tiene a su disposición puede hacerle sentir en control de su propio destino, así como también esto puede representar una oportunidad de enfrentar las emociones que a veces se experimentan al realizar este tipo de cambio (por ejemplo: temor, impotencia, depresión o vergüenza) generalmente debidas al estigma social del hecho de ir a un hogar de ancianos. Cuando uno está preparado con anticipación, el cambio es generalmente más fácil y menos estresante.

### **IV.2.- ¿CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS REACCIONES COMUNES A LA PLANIFICACIÓN DEL CUIDADO EN UN HOGAR DE ANCIANOS?**

Para muchas personas mayores, la planificación de la vida en un hogar de ancianos puede ser demasiado difícil de incluso pensar. Puede provocar muchas emociones: impotencia (ya que usted ya no puede hacerse cargo de su propio cuidado, teniendo que dejar su hogar y su seguridad) o temor (de un futuro incierto). La mayoría de los

otros eventos importantes de la vida requieren planificación (por ejemplo: casarse, comprar una casa, reubicarse por un nuevo trabajo, o incluso el retiro, sin requerir este nivel de reacciones emotivas difíciles) y la gente normalmente se toma su tiempo para planearlos con anticipación. Sin embargo, usualmente se dedica poco o nada de tiempo a la planificación de un posible cuidado en un hogar de ancianos hasta el momento en que se lo necesita.

#### **IV.3.- ¿CUÁNDO SE NECESITA CUIDADO EN UN HOGAR DE ANCIANOS?**

El cuidado en un hogar de ancianos puede requerirse a cualquier edad de la vida de uno, dependiendo de la situación en particular. A veces éste se precisa a corto plazo después de una hospitalización para obtener servicios de rehabilitación o enfermería intensivos (como por ejemplo: el tratamiento de heridas o la administración de medicamentos intravenosos). Su médico, por ejemplo, puede recomendarle ir a un hogar de ancianos ante la necesidad de cuidado extenso para la recuperación después de una hospitalización por una cirugía o caída. Las restricciones actuales de las compañías de seguros, junto con las políticas de los hospitales que tienden a reducir las estadías hospitalarias, hacen que el hogar de ancianos sea una opción realista para el cuidado extenso. Normalmente el trabajador social del hospital ayuda a usted y a su familia a coordinar su reubicación en un hogar de ancianos adecuado.

Puede necesitarse obtener cuidado en un hogar de ancianos a largo plazo o permanente después de una hospitalización por una enfermedad crónica o cuando se precisa ayuda diaria para realizar las actividades cotidianas (como por ejemplo: levantarse de la cama, alimentarse, bañarse, vestirse y utilizar el baño) que no pueden realizarse en el propio hogar debido a circunstancias personales. En este caso, también es el trabajador social del hospital quien normalmente le ayuda a coordinar este tipo de cuidado.

Si usted no está en un hospital pero siente que está cada vez más dependiente de los demás en lo que respecta a su vida diaria y a su cuidado médico debido a una enfermedad crónica (como por ejemplo: la enfermedad de Alzheimer o la falla cardíaca congestiva) y sus niveles de cuidado actuales ya no son adecuados o la atención adicional sería difícil o costosa, usted y su familia deben conversar acerca de las diferentes opciones de hogares de ancianos con su médico u otro profesional de la salud capacitado.

#### **IV.4.- ¿CUÁLES SON ALGUNAS DE LAS COSAS QUE DEBO INVESTIGAR AL BUSCAR UN HOGAR DE ANCIANOS?**

Debido que la selección de un hogar de ancianos es una de las decisiones más difíciles de la vida, es importante obtener la mayor información posible sobre cada hogar de ancianos antes de tomar la decisión final. Mientras la situación de cada persona es única, algunos criterios comunes pueden utilizarse como guía al escoger un hogar de ancianos:

- Costo. Elija un establecimiento que satisfará su capacidad económica actual y futura. Los seguros privados y los bienes personales, independientemente o en combinación, pueden utilizarse para pagar los servicios proporcionados por un hogar de ancianos dependiendo de sus circunstancias individuales. Frecuentemente es útil preguntar a un abogado que se especializa en los temas legales que afectan a las personas mayores para que lo asista en la protección de sus bienes y le brinde asesoramiento financiero. Si compra un seguro de cuidado a largo plazo antes de necesitar un hogar de ancianos, puede que éste pague una suma fija de dinero por un número específico de días en un hogar de ancianos.

Sin embargo, si el hogar no está certificado por otras instancias y nunca compró seguro de cuidado a largo plazo, el cuidado deberá cubrirse completamente mediante

bienes personales. En general, el gobierno paga por servicios de enfermería experta por un período de tiempo limitado después de una hospitalización. Normalmente, después de que los fondos personales se agotan para ciudadanos de bajos ingresos, paga por el cuidado.

- **Ubicación.** Es importante escoger un establecimiento que se encuentre cerca y sea cómodo para las personas que lo visitan más frecuentemente. Los familiares y amigos que lo visitan con mayor frecuencia podrán controlar su condición, participar en la planificación de su cuidado y responder rápidamente ante cualquier emergencia.
- **Servicios.** Escoja un establecimiento que satisfaga todas las necesidades de cuidado especial y que también brinde el nivel de servicios que se requiere. No todos los hogares de ancianos son lo mismo.

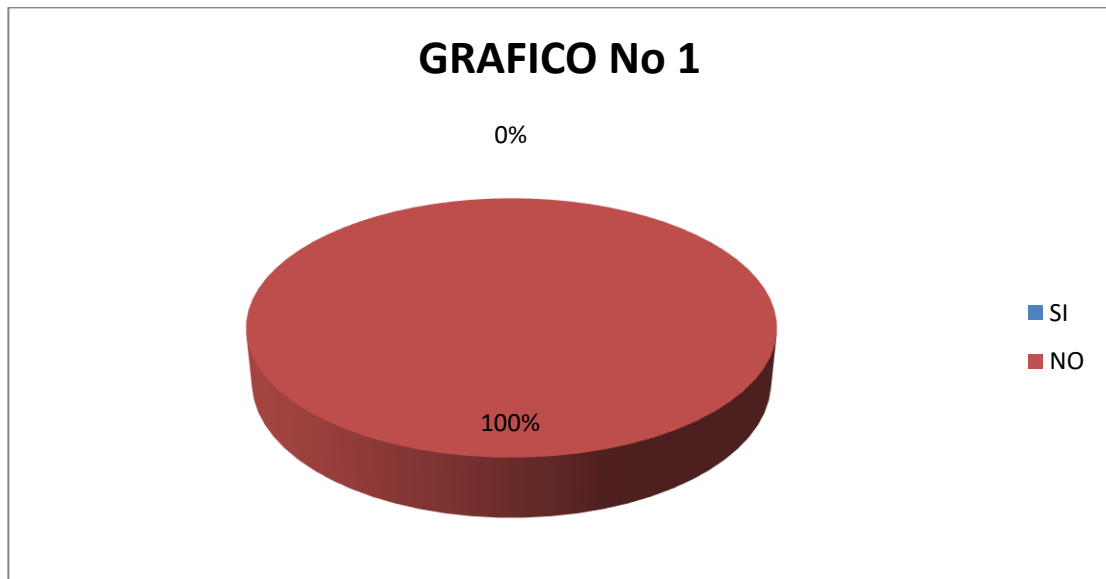
**IV.5.- ANALISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR DEL HOGAR DEL ADULTO MAYOR Y A LOS TECNICOS PLANIFICADORES.**

1. ¿Cuentan con un Plan Estratégico Institucional?

**Cuadro 1**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.



El 100% de los funcionarios y autoridad aseguran no tener un plan estratégico institucional para el hogar del adulto mayor ya que normalmente la planificación viene desde la gobernación o en su defecto se hace de manera improvisada en nuestra institución ya que esto solamente sirve para levantar la demanda que se tiene.

2. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

**Cuadro 2**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Director	1	5
Técnico	4	95
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.

En el hogar del adulto mayor solamente existen un director y cuatro técnicos operativos pertenecientes cada uno a una unidad que hace parte de la institución.

3. ¿Cuántos niveles de planificación existen en el hogar del adulto mayor?

**Cuadro 3**

<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nivel 1 Estratégica	0	0
Nivel 2 Táctica	0	0
Nivel 3 Operativa	5	100
Nivel 4 Individual	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.

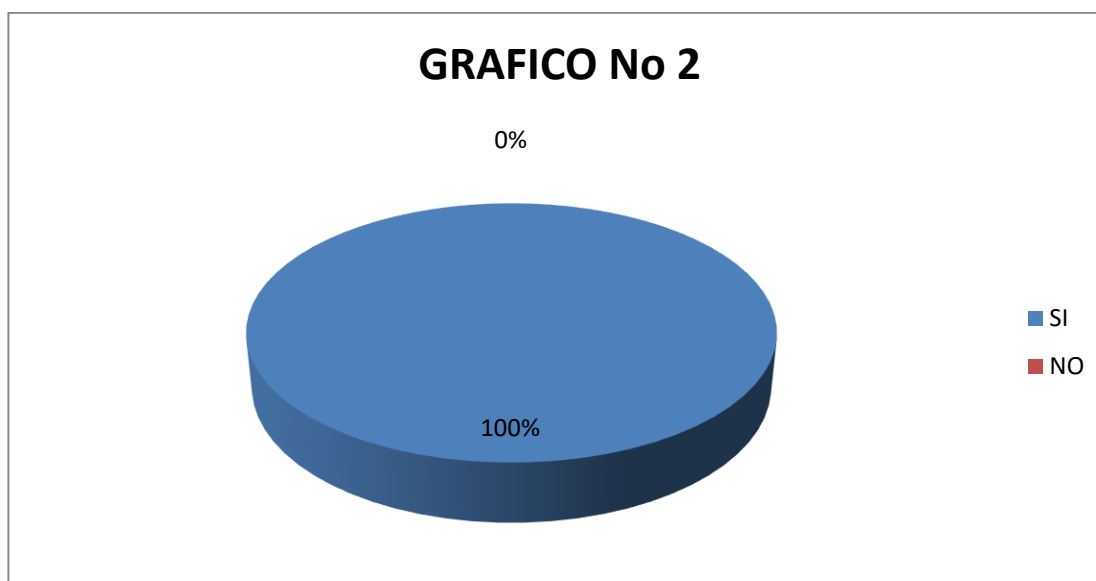
En el hogar del adulto mayor solamente se practica el nivel de planificación operativa ya que funciona a base planes operativos que tengan que ver con la gobernación como también puede ser que sea una planificación en otras áreas de manera general.

4. ¿Conoce la Misión, Visión y objetivo de la Institución?

**Cuadro 4**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.



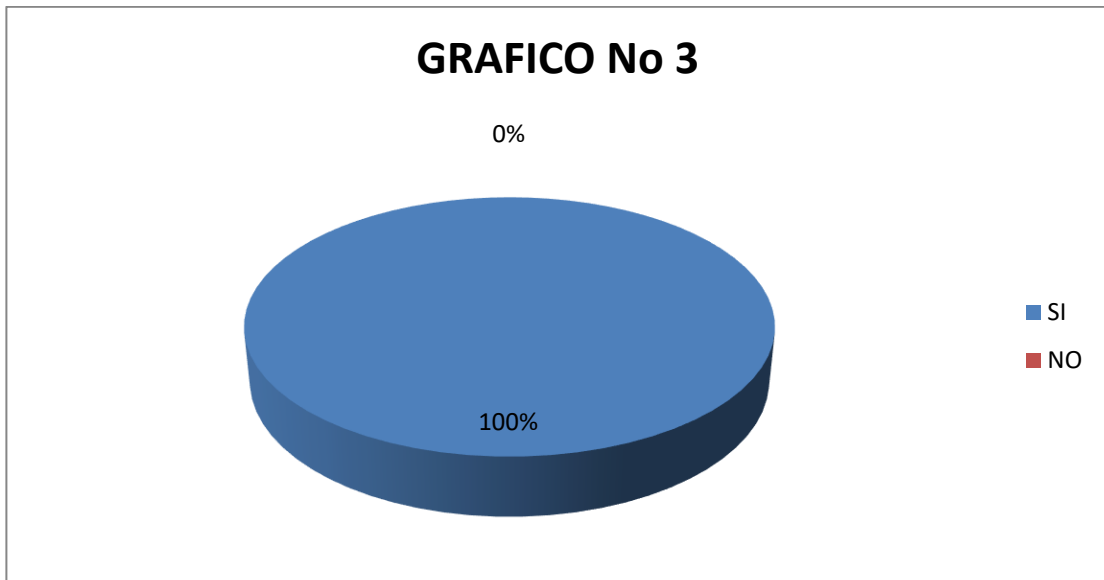
El 100% de los funcionarios y autoridad aseguran tener conocimientos de la visión, misión y objetivos del hogar del adulto mayor.

5. ¿Se utilizó un procedimiento normado para planificar en la institución?

**Cuadro 5**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.



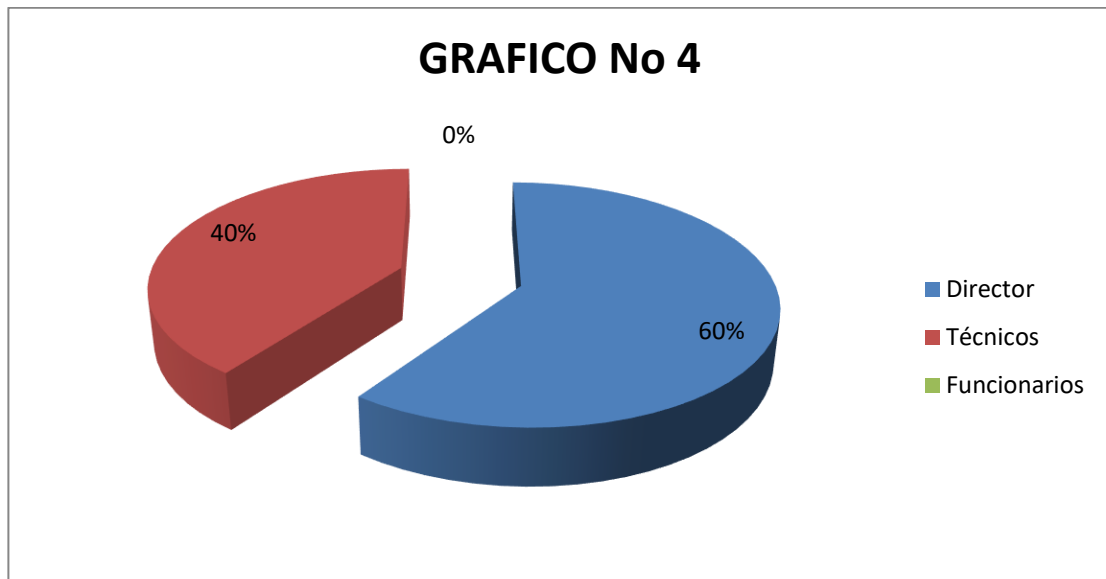
El 100% de los cuestionados aseguran tener un procedimiento de planificación normado, de acuerdo con las guías de planificación otorgadas por la Secretaria Departamental de Planificación Estratégica de la Gobernación.

6. ¿A cargo de quien debería estar la planificación estratégica?

**Cuadro 6**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	3	60
Técnicos	2	40
Funcionarios	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012.



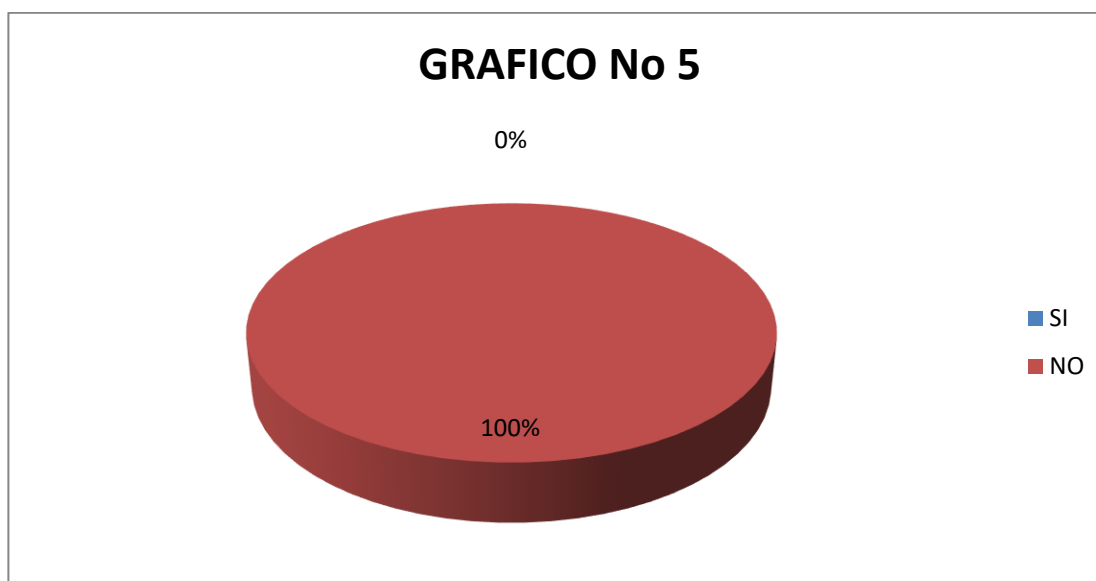
De acuerdo con las respuestas de los cuestionados hacen referencia que el director debería estar a cargo de la planificación estratégica en un 60%, pero otros aseguran que la planificación debería estar a cargo de los técnicos del hogar del adulto mayor en un 40%, ya que estamos necesitando de capacitación en planificación para fortalecer las competencias de los técnicos.

7. ¿Conoce usted algún Manual de funciones del personal de la institución?

**Cuadro 7**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaborado por el autor, Octubre 2012



El 100% de los cuestionados aseguran no tener ningún manual de funciones aprobado en la dirección del hogar del adulto mayor en ninguna de las gestiones que están a cargo de los técnicos y dirección.

**CAPITULO V  
INVERSIONES,  
COSTOS DE  
EJECUCION DEL  
PROYECTO**

## **V.- INVERSIONES, COSTOS DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA (PRESUPUESTO)**

El costo de ejecución del proyecto se obtendrá una vez se haga la aprobación del mismo por el ejecutivo de la Gobernación, la cual el proyecto saldrá de la fase de pre inversión e ingresará a la fase de inversión donde este afectará de manera al presupuesto anual de operación de la institución, además que se someterá a la evaluación de acuerdo a los criterios, formatos y componentes de una planificación estratégica del sector público.

La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros -como los presupuestos de gastos e ingresos y de capital- o no financieros -como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción- (Koontz y Weihrich, 1998).

De las conceptualizaciones anteriores se pueden entonces derivar que los objetivos de un presupuesto son: 1) planear sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en dinero y volúmenes, en un período determinado, 2) controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa y medir los resultados cuantitativos, cualitativos, 3) fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas y, 4) coordinar los diferentes centros de costo y relacionar las actividades de la organización.

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de planificación estratégica de recursos humanos para el Gobierno Municipal de Cobija, será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto o propuesta final, el cual demandará gastos a la persona que elaborará dicha propuesta.

## PRESUPUESTO GENERAL

(Expresados en Bolivianos)

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNID.</b>	<b>CANT</b>	<b>P/U</b>	<b>TOTAL</b>
Formulación de la Misión, Visión y Valores Institucionales	Global	1	600,00	600,00
Análisis de la matriz FODA	Global	2	400,00	800,00
Evaluación de Resultados	Global	1	500,00	500,00
Identificación y Pronostico de Necesidades de Capital Humano	Global	1	800,00	800,00
Caracterización Inventario del Capital Humano	Global	1	2.000,00	2.000,00
Tramitación de condiciones para la implementación del Plan Estratégico de Recursos Humanos	Global	1	1.000,00	1.000,00
Conclusión del Proyecto y presentación final al Ejecutivo Municipal	Global	1	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>7.200,00</b>

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 7.200,00 (SIETE MIL DOSCIENTOS BOLIVIANOS 00/100).

**El costo desde el momento que incurra la puesta en marcha del proyecto es:**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACION DEL HOGAR DEL ADULTO MAYOR DEL MUNICIPIO DE COBIJA	6.000,00

## **CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:**

---

El proyecto por ser un proyecto de beneficios cualitativos y donde solo se genera costos, lo cual determinaremos la viabilidad del proyecto, mediante el costo promedio por unidad de beneficio.

VALOR ACTUAL DEL COSTO = COSTO TOTAL

VALOR ACTUAL DEL COSTO VAC = 6000

El costo eficiencia es el total por el número de beneficiarios, lo cual para este proyecto es de 15 beneficiarios tendremos:

Costo Eficiencia CE = VAC/ N

CE = 400 BS.

# **CAPITULO VI INDICADORES DE EVALUACION DEL PROYECTO**

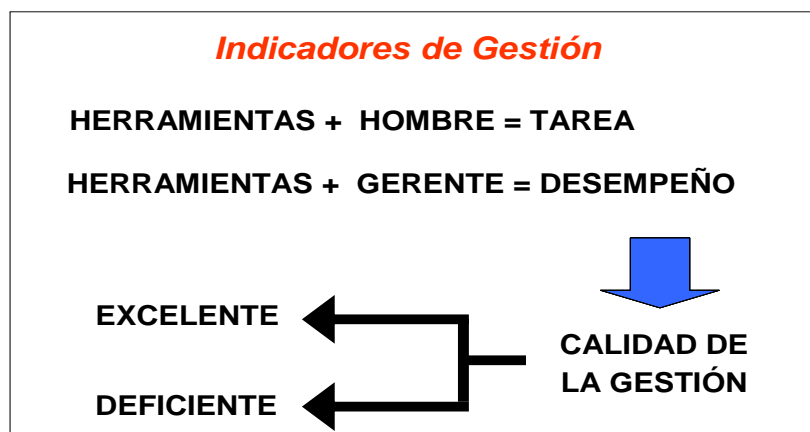
## VI.- INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

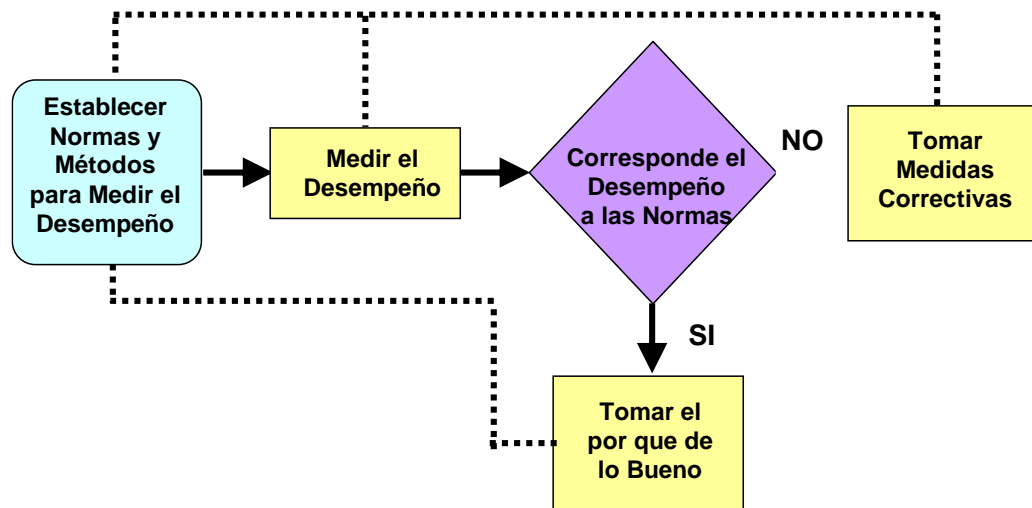
### Indicadores de Gestión y Gerencia

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:



## El Proceso de Control

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.



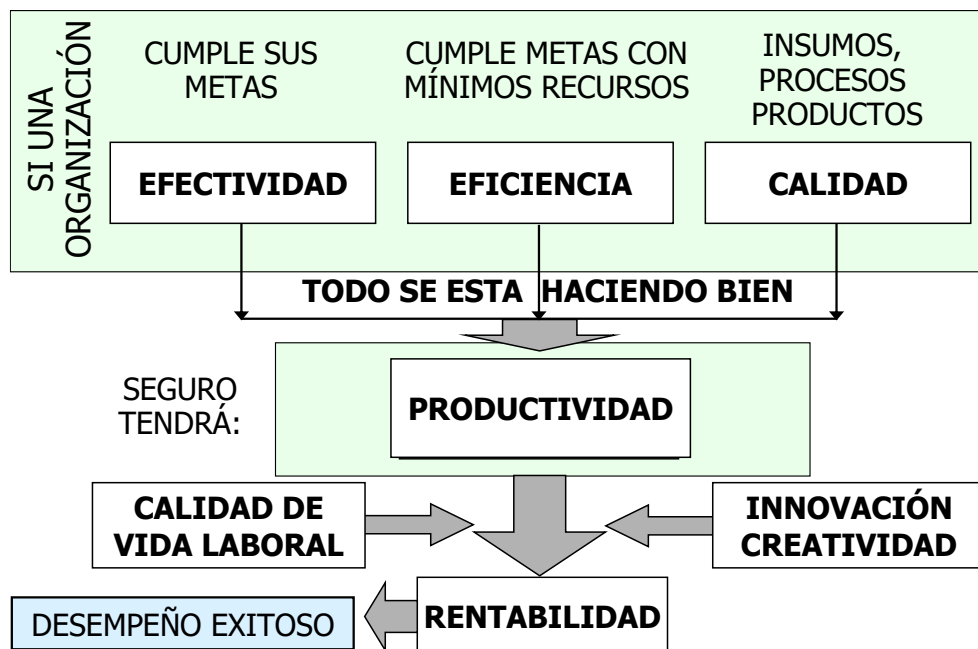
## La productividad y los indicadores de gestión

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

## RELACIÓN PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD



Un indicador de evaluación es una medida de resumen, de preferencia estadística, referente a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos de una sociedad. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, naciones, sociedades, bienes, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables que se están analizando.

Los indicadores sociales empleados en proyectos sociales basados en marco lógico son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto, en otras palabras, permiten

especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

Estos indicadores suelen organizarse de tres tipos: impacto, efecto y cumplimiento.

- **Indicadores de impacto:** Miden los cambios que se esperan lograr al final del proyecto, e incluso más allá de su finalización, y que son definidos en su Propósito u Objetivo general.
- **Indicadores de efecto:** Miden los cambios que se producirán durante la ejecución del proyecto. Se asocian con sus Resultados u Objetivos específicos.
- **Indicadores de cumplimiento:** Miden la ejecución de las metas planteadas en las actividades del proyecto. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

Los indicadores de impacto y efecto corresponden al nivel de evaluación, en tanto los de cumplimiento corresponden al de monitoreo. Los indicadores deben cumplir algunos criterios para garantizar su validez. Algunos de ellos son los siguientes:

- **Precisión:** Los indicadores deben estar definidos sin dar lugar a ambigüedad, de modo que puedan ser medidos e interpretados por cualquiera.
- **Consistencia:** Los indicadores deben guardar una relación directa con el tema o temas abordados por el proyecto o estudio para el cual se está recolectado información y no para otro fin.
- **Especificidad:** Los indicadores deben estar definidos en una forma que refleje claramente los aspectos específicos que se hayan considerado como tema de estudio o investigación.
- **Sensibilidad:** Los indicadores deben ser capaces de registrar cambios en el estado del objeto de estudio sin importar su intensidad.

- **Facilidad de recolección:** Los indicadores deben ser técnicamente factibles de ser recolectados mediante un proceso relativamente barato y cómodo para un investigador con la experiencia debida.

Los indicadores de medición en un proyecto deben, al menos en teoría y por razones prácticas, respetar condiciones técnicas de “Validez y Confiabilidad”, semejantes a las de los procesos de investigación académicos. En los proyectos aplicados dirigidos a brindar productos y, o servicios, existen factores políticos, económicos y contractuales que restan importancia al rigor de las mediciones. Sin embargo, en la actualidad, presionan por mayor exactitud el aumento de escrúpulos; la profesionalización de la acción social, la necesidad de aprender de las experiencias; y el aumento de los estándares de calidad.

# **CAPITULO VII**

# **CRONOGRAMA DE**

# **ACTIVIDADES**

## VII.- CRONOGRAMA PROPUESTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Nº	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección y Levantamiento de información	■	■	■	■																				
2	Análisis y tabulación de datos				■																				
3	Evaluación de Resultados				■																				
4	Planificación del Proyecto					■																			
5	Elaboración del Sistema de Planificación						■	■	■	■	■	■													
6	Transformación de la Organización										■	■	■	■											
7	Conclusión del Proyecto														■	■	■	■							
8	Primera Presentación del trabajo Final																		■	■					
9	Etapas de correcciones a observaciones																			■	■				
10	Presentación Final																						■		
11	Solicitud de Hora y Fecha de defensa																							■	
12	Defensa Final del Proyecto																								■

Fuente: Elaboración de Propia.

# **CAPITULO VIII**

# **CONCLUSIONES Y**

# **RECOMENDACIONES**

## **VIII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VIII.1.- CONCLUSIONES**

- ❖ La magnitud a gran escala del fenómeno de envejecimiento poblacional y sus ya notables consecuencias en el desarrollo social de la especie humana, ha demostrado cuán necesario y urgente es rediseñar las concepciones existentes y los estilos de vida en las diferentes regiones del mundo.
  
- ❖ La atención familiar, de salud y deportivo-cultural es fundamental en esta etapa de la vida. Imprescindible es promover en cada una de las comunidades la intención de facilitar por parte de los representantes institucionales y los actores sociales la inclusión de los adultos mayores en la vida social activa de dichos lugares, en función de ello debe proyectarse el trabajo social. Lográndose un protagonismo mayor y un nivel de comprometimiento superior con las acciones propuestas. Incidiendo además, en la preparación del grupo de trabajo comunitario en función de alcanzar resultados superiores en esta atención.
  
- ❖ La unidad de esfuerzos y el trabajo mancomunado entre las instituciones que desarrollan labores que tributan al trabajo social o al menos a la atención al adulto mayor, es fundamental para alcanzar el protagonismo y la participación que con ellos se quiere y demostrar la valía de sus saberes y experiencias en la planificación y ejecución de acciones en beneficio de la comunidad. Constituyendo no solo un beneficio para los adultos mayores, sino también para los trabajadores sociales y otros ejecutores de la labor social con la tercera edad en la comunidad y los actores sociales de la misma.

- ❖ El trabajador social como profesional debe comprometerse como militante activo en la transformación social que demanda la comunidad y dentro de ella los adultos mayores, aportando desde su haber y accionar en la base las actividades que desde un punto de vista práctico aporten conocimientos teóricos que enriquezcan el quehacer profesional.
- ❖ Se impone en lo adelante sentar las bases para la puesta en práctica del proyecto, logrando de esta manera demostrar que es viable y se puede potenciar a partir de su implementación la atención integral a los adultos mayores.

## **VIII.2.- RECOMENDACIONES**

- ❖ Se debe someter al hogar del adulto mayor a un procedimiento de Planificación Estratégica y organizativa, después que se ingrese a un proceso de Institucionalización de los cargos, donde se definirá que funcionarios permanecerán en la institución y en qué cargo y que nuevos funcionarios ingresaran, como una acción que llevara al cumplimiento satisfactorio de las funciones asignadas a los cargos, lo que redundara en la eficiencia.
- ❖ La Planificación Estratégica y la organización propuesta, debe ser incluida en el plan estratégico vigente en la institución y ser llevada a cabo cada vez que sea necesario y específicamente a la Unidad de Trabajo Social el apoyo y colaboración en la implementación del plan de acciones propuesto, así como el asesoramiento metodológico en cada una de las fases del proyecto.
- ❖ Recomendar a las instancias de la Gobernación este el proyecto de trabajo de grado para la atención integral del adulto mayor.

# **CAPITULO IX**

# **BIBLIOGRAFIA**

## IX.- BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Ansoff, H.I., Declerck R.P. & Hayes R.L. El Planteamiento Estratégico, México, editorial Trillas, 1988.
- ❖ Cope, R. El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe. Caracas, editorial Legis, 1991.
- ❖ Corredor, J. La Planificación Estratégica, Valencia, Hermanos Vadell, 1997.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Bogota, Ed.McGraw-Hill, 1994.
- ❖ Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw Hill, 2000.
- ❖ David, F. Conceptos de Administración Estratégica, México, Prentice Hall, 1997.
- ❖ George A. Steiner (1998). “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA, 1998.
- ❖ Gómez, O. Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía, Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- ❖ Guizar, R. Desarrollo Organizacional, México, MC Graw Hill, 1999.
- ❖ Hill, C. & Jones, G. Administración Estratégica, Bogotá, Mc Graw-Hill, 1996.
- ❖ Hoffer, C. Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos. Bogotá, editorial Norma, 1986.
- ❖ Jaramillo, José Carlos. Dirección Estratégica, México, Mc Graw-Hill, 1992.
- ❖ Mintzberg, H. El proceso de Planeación Estratégica, México, Prentice Hall. 1994.
- ❖ Palma Le Blanc, A. Dirección de Organizaciones (1ra ed.). Providencia, editorial Dolmen, 1993.
- ❖ Robbins, S. y Coulter, M. Administración, México, Pearson Educación, 2000.
- ❖ Rodríguez Pottella, Marlene. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Caracas, Editorial FEDUPEL, 1997.
- ❖ Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá, RAM Editores, 1996.

- Reyes P. Agustín, “Administración de Personal” (1º Parte), Edición N° 1 México DF Editorial LIMUSA S.A. Pág. 92 – 96, Año 1993.
- Reyes P. Agustín, “Administración Moderna”, Edición N° 1 México DF Editorial LIMUSA S.A. Pág. 244 – 384, Año 1994.
- Sikula F. Andrews, “Administración de personal” Edición N° 1 México DF Editorial LIMUSA S.A. Pág. 118 – 120, Año 1979.
- ❖ WetherWillian, “Administración de personal y Recursos humanos”, Edición N° 4, Mc Graw Hill, Pág. 186 – 194, Año 1993.

# ANEXOS

## ANEXO No 1

### CUESTIONARIO DE UN MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROLEN EL HOGAR DEL ADULTO MAYOR

Ítems	SI	NO
1. ¿Se formula claramente los objetivos en la planificación?		
2. ¿Los objetivos formulados son alcanzables?		
3. ¿La institución cuenta con recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la planificación y control?		
4. ¿Cuenta la institución con recursos financieros para realizar un control rápido y efectivo?		
5. ¿La construcción física de la institución es adecuada para realizar la planificación y control?		
6. ¿La organización tiene un departamento donde se lleva a cabo la planificación y control ?		
7. ¿El tipo de estructura organizacional utiliza la institución para la planificación y control es:		
Organización Funcional		
Organización por división		
Organización matricial		
8. ¿La organización realiza un seguimiento de la aplicación de procedimientos para controlar un plan?		
9. ¿Se definen los roles de los participantes de la planificación?		
10. ¿Están definidas las responsabilidades de los participantes dela planificación?		
11. ¿El personal de la institución conoce los roles y responsabilidades inherentes a sus cargos durante la ejecución de los planes?		

12. ¿En la institución cuando se planean y controlan los planes se respetan las decisiones tomadas?		
<b>Ítems</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
13. ¿Las autoridades permiten que el personal tome decisiones de acuerdo a su criterio?		
14. ¿Disponen de varios procedimientos para tomar la decisión más factible o deseable para los planes?		
15. ¿El personal de la institución cumple con las actividades que fueron asignadas?		
16. ¿El personal de la organización recibe cursos de capacitación?		
17. ¿A la hora de ejecutar los proyectos la institución cuenta con suficiente personal calificado?		
18. ¿Se utilizan canales de comunicación formales en la elaboración de los planes?		
19. ¿Se emplean medios informales de comunicación?		
20. ¿La comunicación proporciona la necesaria participación e intercambio de información entre todos los miembros de la institución?		
21. ¿Se informa de manera oportuna y detallada a los supervisores el avance de sus planes y sus desviaciones?		
22. ¿Se comunica al personal subalterno de la definición y el alcance de los planes?		
23. ¿El personal de la institución se integra en las áreas involucradas en la planificación y control?		
24. ¿Muestran los miembros del proyecto características que faciliten el trabajo en equipo?		
25. ¿Se presentan conflictos entre el personal que puedan afectar la planeación y control?		
26. ¿Se logran aclarar los conflictos antes de llevar a cabo la planificación y control?		

27. ¿Durante la ejecución de los proyectos se cumple el costo estimado?		
28. ¿Se lleva un control de los costos de los proyectos?		
29. ¿Están actualizados los precios de los materiales equipos para llevar a cabo los proyectos?		
30. ¿Consideran las holguras en los tiempos estimados para las duraciones de las actividades planificadas?		
31. ¿Existen retrasos en las entregas de los proyectos		
<b>Ítems</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
32. ¿Se cumplen las fechas límites para la entrega de los proyectos?		
33. ¿Se cumplen los parámetros de seguridad?		
34. ¿Utilizan técnicas de control de calidad?		
35. ¿Se define el alcance de la planificación?		
36. ¿La estructura de los planes son flexibles de tal forma que permitan los cambios en la ejecución de los mismos?		
37. ¿Se elaboran matrices de responsabilidades para los planes?		
38. ¿Se define la estructura analítica de los planes?		
39. ¿Se elaboran los planes y programas?		
40. ¿La dirección cumple con las restricciones técnicas, costo y tiempo de los planes?		
41. ¿Se comunica al personal subalterno los planes y programas?		
42. ¿La institución diseña planes para caso de emergencia?		
43. ¿Se definen correctamente las duraciones y relaciones de precedencia en las actividades de los planes?		
44. ¿Cuándo finalizan los planes se elabora un informe final con los resultados del mismo?		

45. ¿Cuenta la institución con una lista de actividades de cada uno de los proyectos que serán ejecutados?		
46. ¿Existe un contrato a la hora de ejecutar los proyectos?		
47. ¿En la organización cumplen con los seguimientos y lineamientos de los contratos?		
48. ¿Utiliza la institución un programa computarizado para la evaluación del avance físico de los planes?		

**ANEXO No 2**  
**ENTREVISTA ESTRUCTURADA**  
**[SITUACIÓN EXISTENTE EN LA ORGANIZACIÓN]**

1. ¿Su grupo de trabajo está integrado a la organización? ¿cómo?
2. ¿Tiene confianza en las habilidades del grupo de trabajo sujeto a su supervisión?
3. ¿Usted propicia las iniciativas individuales en el equipo de trabajo sujeto a su supervisión? ¿En qué forma?
4. ¿Cómo describe usted la organización donde desempeña sus funciones?
5. ¿En la organización donde se desempeña, existe un mediador encargado de facilitar la comunicación y colaboración entre sus especialistas y sus diversas divisiones? ¿Cómo ese facilitador ejerce su función?
6. ¿Cómo percibe usted la comunicación de la gerencia a su cargo en el intercambio de ideas, técnicas y resultados?
7. ¿Cuál es su apreciación de la estructura organizativa, en la institución donde usted se desempeña?
8. ¿A su juicio, la gerencia a su cargo está investida de autonomía de mando y libertad de decisión? ¿de qué manera?
9. ¿Cómo cree usted que influye su actuación administrativa en la organización?

10. ¿Qué injerencia tiene la gerencia a su cargo, en la planificación estratégica de la organización?

11. Podría describir el proceso de planificación estratégica en la organización donde usted se desempeña ¿participan todos los niveles organizacionales?

**ANEXO No 3**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL  
DIRECTOR DEL HOGAR DEL ADULTO MAYOR**

Estimado Señor (a):

El presente cuestionario se está realizando como parte de un estudio sobre “La Planificación Estratégica Institucional”, con fines netamente académicos por lo que solicito de usted su mayor colaboración.

1. ¿Cuentan con un Plan Estratégico Institucional?

.....  
.....

2. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

.....  
.....

3. ¿Cuántos niveles de planificación existen en su institución?

Nivel 1  Nivel 2  Nivel 3  Nivel 4

Otros .....

4. ¿Conoce la Misión, Visión y objetivo de la Institución?

SI

NO

5. ¿Qué tipos de planes se aplican en la institución?

Planes Estratégicos.

Planes Operativos.

Otros .....

6. ¿Se utilizó el procedimiento normado para su ingreso a la institución?

SI

NO

7. ¿Se utiliza la Planificación Estratégica en la institución?

SI

NO

8. ¿A cargo de quien debería estar la planificación estratégica?

Algún Director

Jefe de Personal

Jefe Inmediato

Otro .....

9. ¿Conoce usted el Manual de Funciones del personal de la institución?

SI

NO

10. ¿Conoce usted las políticas de planificación existentes en la Institución?

SI

NO









