

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS
RECURSOS EN LOS CENTROS INTEGRALES DE DÍA QUE ATIENDEN
AL ADULTO MAYOR, CASO ILUSTRATIVO"

Trabajo de Investigación Presentado Por:

Láinez Díaz Karina Nohelí
Méndez Santos Krissya Marleny
Reyes Ruíz Iلسia Meraní

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Noviembre de 2003.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario(a) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de Facultad de
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario(a) de la Facultad
de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Delcid

Docente Director : Ing. José Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Ing. José Gutiérrez Contreras

Diciembre de 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Primero gracias a Dios y a la virgen, por todas las bendiciones, a mi madre: María Luisa Láinez por su amor, amistad, consejos y apoyo incondicional, a Daniel Láinez por ser mi hermano y amigo, gracias por creer en mí y apoyarme, a mi tía Flor y primos Josué Domingo y Anabel por su cariño, a Lety, Verónica, Krissy, Ilsia y demás amigos, gracias por su amistad y consejos, y a mis catedráticos por sus enseñanzas; sin todos ustedes éste logro académico no hubiera sido posible.

Karina Nohelí Láinez Díaz

Deseo agradecer primeramente a Dios por darme fé y confianza en mí misma, a mis padres: Ricardo Méndez Corona y Milagro de la Paz Santos, por su apoyo incondicional, a mi hermana Cindy Lisseth para quien quiero ser una guía positiva, a mis tíos por brindarme su confianza y apoyo, a mis amigos, compañeras de tesis por estar presentes en momentos especiales de mi vida y a mis catedráticos por sus enseñanzas y conocimientos para la culminación de mi carrera.

Krissy Marleny Méndez Santos

Agradezco a Dios: por haberme permitido culminar con éxito mi carrera universitaria, a mi madre: Celsa Reyes por su esfuerzo y apoyo incondicional, a mis hermanos, Irene, Jairo y Enrique, por depositar siempre su confianza en mí, a mis amigas Karina, Krissy y Margarita por creer siempre en mí y a Oscar Cáceres por compartir éste triunfo conmigo.

Ilsia Meraní Reyes Ruíz

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL CENTRO INTEGRAL DE DÍA MARIA ALVAREZ DE STAHL Y ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
A. OBJETIVOS DEL CAPITULO	1
1. OBJETIVO GENERAL	1
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
B. GENERALIDADES DE LOS CENTROS INTEGRALES DE DÍA	2
1. MARCO HISTÓRICO	2
2. MARCO NORMATIVO (LEGAL O JURÍDICO)	7
C. GENERALIDADES DEL CENTRO INTEGRAL DE DIA MARIA ALVAREZ DE STAHL	13
1. ANTECEDENTES	13
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	14
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	14
4. SERVICIOS	15
5. RECURSOS	15

D.	MARCO TEORICO RELATIVO A LA ADMINISTRACIÓN	17
1.	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	17
a.	Concepto	17
b.	Importancia	17
c.	Principios	19
d.	Proceso administrativo	22
2.	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	35
a.	Concepto	35
b.	Importancia	36
c.	Ventajas y Desventajas	37
3.	GESTIÓN DE RECURSOS	38
a.	Recursos Humanos	41
b.	Recursos Financieros	44
c.	Recursos Materiales	47
d.	Recursos Técnicos	48

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL CENTRO INTEGRAL DE DIA MARIA ALVAREZ DE STAHL

A.	OBJETIVOS DEL CAPITULO	50
1.	OBJETIVO GENERAL	50
2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	50
B.	METODOLOGIA	51
1.	MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
a.	Método	51
b.	Tipo de investigación	51

2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	52
a. Fuentes primarias	52
b. Fuentes secundarias	53
3. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
a. Determinación de la Población.	53
b. Determinación de la muestra	54
4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS	55
a. Tabulación de la encuesta	56
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	73
1. EVALUACIÓN GENERAL DE LA ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL CENTRO INTEGRAL DE DIA MARIA ALVAREZ DE STAHL	73
2. EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DEL CENTRO INTEGRAL DE DÍA MARIA ALVAREZ DE STAHL	75
a. Proceso de Planeación	76
b. Proceso de Organización	78
c. Proceso de Dirección.	79
d. Proceso de Control	80
D. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	82
E. RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO	83

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LOS CENTROS INTEGRALES DE DÍA QUE ATIENDEN AL ADULTO MAYOR

A.	OBJETIVOS DEL CAPITULO	84
	1.	Objetivo General	84
	2.	Objetivos Específicos	84

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS

A.	PROCESO DE PLANEACIÓN	85
	1.	MISIÓN	86
	2.	VISION	86
	3.	VALORES	87
	4.	OBJETIVOS	88
	5.	ESTRATEGIAS	88
	6.	POLITICAS	91
	7.	PROCEDIMIENTOS	93
	8.	REGLAS	97
	9.	PROGRAMAS	98
	10.	PRESUPUESTOS	101
B.	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	101
	1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	101

C.	PROCESO DE DIRECCION.	106
1.	GESTIÓN DE RECURSOS.	106
a.	Recursos Humanos.	106
b.	Recursos Financieros.	115
c.	Recursos Materiales	116
d.	Recursos Técnicos	120
D.	PROCESO DE CONTROL.	121
1.	CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS	121
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	123
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA	135
	GLOSARIO	138

ANEXOS

1. Guía de entrevista para el área administrativa
2. Guía de entrevista para el área operativa (Personal de cocina)
3. Guía de entrevista para el área operativa (Personal de limpieza)
4. Cuestionario dirigido al adulto mayor
5. Formulario para calendarización de actividades

6. Formulario para la proyección de materiales
7. Formulario para control de materiales
8. Formulario para productos no perecederos
9. Formulario para productos perecederos
10. Formulario para la requisición mensual de materiales
11. Guía de cómo solicitar financiamiento
12. Formato amplio de la misión propuesta
13. Formato amplio de la visión
14. Formato amplio de los principios y valores

RESUMEN

El tema de investigación titulado "Modelo de Gestión Administrativa para Optimizar los Recursos en los Centros Integrales de Día que Atienden al Adulto Mayor, Caso Ilustrativo". Nace a consecuencia de los Proyectos de la Secretaría Nacional de la Familia, dirigidos a las personas de éste sector de la población, además, por ser un tema innovador, de tipo social y en el que se puede aplicar el proceso administrativo para ofrecer un mejor servicio de atención.

El Modelo de Gestión Administrativo es una guía práctica, para mejorar la administración y optimización de los recursos en general y constituye un instrumento valioso para el servicio de atención al Adulto Mayor en los Centros Integrales de Día.

Para el diseño del Modelo se hace referencia a un marco teórico relativo a la administración, Gestión administrativa y de recursos, además de las generalidades sobre el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl, donde se realizó el estudio.

Asimismo para la elaboración del diagnóstico se emplea el método científico, los estudios exploratorio y descriptivo, y una recolección de datos por medio de la entrevista personal, observación directa y la encuesta, además de la información proveniente de los boletines, memoria de labores, leyes,

revistas, periódicos e internet. Para la tabulación y el análisis de los datos, se utilizan tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas, y se describen los resultados.

El estudio permite identificar las necesidades y la situación actual del Centro en las áreas administrativa, operativa y el servicio de atención al Adulto Mayor para el diseño del modelo.

El Modelo como guía práctica para una mejor administración y optimización de los recursos en general constituye un instrumento valioso para el servicio de atención en los Centros Integrales de Día; al implementar el modelo es recomendable darle seguimiento y evaluar su funcionamiento para realizar los cambios que se presentan.

INTRODUCCIÓN

Existen motivaciones muy importantes para adoptar medidas encomendadas a una mayor atención para los Adultos Mayores. Estas motivaciones se fundamentan en la variedad de necesidades y en la complejidad de la situación de vida de este sector poblacional, considerado como grupo vulnerable de la familia salvadoreña.

El presente documento corresponde a la investigación titulada: "Modelo de Gestión Administrativa para Optimizar los Recursos en los Centros Integrales de Día que Atienden al Adulto Mayor Caso Ilustrativo"; realizada con la colaboración principalmente para la obtención de los datos reales que fueron la base para la elaboración del Modelo, del personal administrativo y operativo del Centro de Día María Álvarez de Stahl y el personal del departamento de Proyección Social de FUSATE (Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad).

En el primer capítulo, la investigación retoma algunos aspectos teóricos relacionados con la administración y la gestión de recursos; así como también se presentan aspectos generales de los Centros Integrales de Día y del caso ilustrativo.

En el segundo capítulo se da a conocer el diagnóstico sobre el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl en el que se destacan la metodología empleada para determinar y analizar el tipo de atención integral que se les brinda a los Adultos Mayores y de igual forma determinar y analizar la administración actual del Centro.

En el tercer capítulo la información general y teórica del capítulo uno y el diagnóstico son la base fundamental en el Diseño del Modelo de Gestión Administrativa, el cual muestra una guía práctica a seguir por el personal administrativo y operativo del Centro al brindar el servicio de atención al Adulto Mayor; además, se presenta un plan de implementación en las diferentes áreas comprendidas en el Modelo el cual permitirá una mejor ejecución y control de las funciones administrativas, operativas y el de realizar una buena Gestión.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como también la bibliografía utilizada durante el estudio, glosario en el que se definen algunos conceptos tratados en la investigación para un mayor entendimiento y comprensión del tema y los anexos que muestran los formularios a utilizar al poner en práctica el Modelo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LOS CENTROS INTEGRALES DE DIA QUE ATIENDEN AL ADULTO MAYOR Y ASPECTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer las generalidades de los Centros Integrales de Día que atienden al Adulto Mayor, así como también generalidades sobre la Administración que sirvan de base para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Presentar información general referente al servicio y atención que prestan los Centros Integrales de Día para conocer la situación actual de dichos Centros.
- Determinar un marco teórico relativo a la Administración para la fijación de parámetros que guíen la investigación.
- Determinar conceptos básicos sobre Gestión para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa que permita la optimización de recursos en el Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl.

B. GENERALIDADES DE LOS CENTROS INTEGRALES DE DIA.

1. MARCO HISTORICO

Las sociedades se han preocupado por los problemas de los alcohólicos, mendigos y niños abandonados, sin embargo, con los cambios socioeconómicos tales como: las casas cada día más pequeñas, el crecimiento poblacional, la estrechez territorial, el alto costo de la vida, la necesidad de que ambos miembros de la pareja trabajen para sostener a la familia, la desintegración familiar y los altos índices de migración de la población del interior hacia la ciudad, han ido incrementando el número de ancianos desprotegidos, surgiendo la necesidad de crear lugares que alberguen a los Adultos Mayores, fue así como inicialmente nacieron los asilos.

El Órgano Ejecutivo, consciente de la importancia de generar en la población salvadoreña una institución coordinadora de los esfuerzos, encaminados al desarrollo de acciones de protección, integración, bienestar, desarrollo social, cultural y económico de la mujer, la niñez, los discapacitados y personas de edad avanzada, impulsó la creación de un ente coordinador del sistema de proyección y fue así como mediante el Decreto Ejecutivo N°22 del 19 de octubre de 1989 se acordó la creación de la Secretaría de la Familia como una dependencia de la Casa Presidencial, a la

cual se le ha asignado una partida gubernamental en el presupuesto de la nación.

Conscientes de la labor desarrollada en pro de los segmentos más débiles de la población, fue necesario ampliar su denominación con el objeto de mantener congruencia con el papel importante que desempeña para la sociedad, fue así que el 30 de enero de 1991, mediante Decreto Ejecutivo N°10 se reformó el nombre a Secretaría Nacional de la Familia.

En 1990 nace una entidad privada no gubernamental sin fines de lucro, denominada Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad (FUSATE), quienes conscientes de fomentar en la ciudadanía el participar en programas de beneficio para los Adultos Mayores, retoma el concepto de los *Centros Integrales de Día*, con el objeto de proveer a las personas de edad avanzada, de un lugar donde se les brinde atención integral durante el día, a fin de contribuir a prevenir, mantener o recuperar la autonomía permaneciendo en su medio habitual de vida a través del cumplimiento de programas orientados a alcanzar los siguientes objetivos:

- Prevenir situaciones de deterioro físico o psíquico
- Recuperar o mantener la autonomía personal del usuario

- Evitar la soledad y el aislamiento social por medio del contacto y la compañía
- Lograr la permanencia en su medio habitual de vida

Los beneficios gratuitos a los que son acreedores los Adultos Mayores de 60 años en adelante en los Centros Integrales de Día, de lunes a sábado son los siguientes:

- Dos refrigerios
- Almuerzo
- Estimulación mediante actividades de terapia ocupacional, recreativas y culturales
- Atención médica, psicológica y de terapia física
- Charlas de diferentes temáticas
- Ayuda a la canasta básica del Adulto Mayor

En cada uno de los Centros también se desarrollan diferentes programas que contribuyen tanto al bienestar físico como al mental de los Adultos Mayores que asisten a dichos Centros.

Dentro de los programas están:

Programa de Cobertura Nacional:

- Jornadas de Carnetización
- Apoyo a Filiales y Sub-Filiales
- Entrega de Donativos

Programa de Salud:

- Atención Médica General
- Atención Médica Especializada por Medio de Campañas
- Charlas de Educación en Salud
- Atención Psicológica
- Campaña de Salud Visual
- Atención Odontológica
- Entrega de Equipo Ortopédico
- Atención Domiciliaria en casos especiales

Programa de Terapia Física:

- Mantenimiento de Condición Física
- Higiene de Columna

Programa de Terapia Ocupacional:

- Organización de Talleres Ocupacionales y Vocacionales
- Taller de Cocina
- Taller de Canto
- Taller de Danza y Teatro
- Taller de Jardinería y Huertos Caseros

Programa Educativo:

- Proyecto de Alfabetización de Adultos
- Charlas de temáticas Culturales, Espirituales y Motivacionales
- Voluntariado
- Preparación del Adulto Joven
- Integración Multigeneracional

Programa de Recreación y Esparcimiento:

- Tardes de Cine Forum
- Celebración de Cumpleaños y Fechas Importantes
- Organización de Excursiones
- Horas Libres (música, televisión, descanso y lectura)

Programa de Bancos Comunes:

- Son préstamos blandos y de pequeñas cantidades para apoyo a microempresa.

Programa Alimenticio:

- Ayuda a la Canasta Básica
- Dieta Alimenticia Diaria¹

¹ FUSATE Boletín Informativo del Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl, 2003.

Actualmente, existen a nivel nacional cuatro Centros Integrales de Día:

1. El Centro de Día Santa Margarita de Armenia, Sonsonate, teléfono 452-1446.
2. El Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl, ubicado en la col. Costa Rica, calle Irazú, contiguo al Asilo Sara Zaldivar, teléfono 280-5221.
3. El Centro Integral de Día, Soyapango, ubicado en lotificación San Pablo, lote No 2, dentro del Polideportivo, teléfono 277-8287.
4. El Centro Integral de Día FUSATE, en Santa Tecla, sobre la 1ª calle poniente y 10ª Av. Norte No 5-14, teléfono 228-9912.

Estos Centros Integrales de Día se vuelven cada vez más importantes y necesarios, debido a que son capaces de ofrecer a las personas mayores la posibilidad de convivir en un ambiente sustitutivo, lo mas normalizado posible cuando no es viable la permanencia en su entorno habitual.

2. MARCO NORMATIVO (LEGAL O JURIDICO)

Los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, promulgados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, establecen que la libertad, la justicia y la paz tienen como base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y

de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana.

Las recomendaciones de la Asamblea Mundial de las Naciones Unidas sobre el envejecimiento, reunida en el año de 1982, inspira a proponer y estimular políticas y programas orientados a la acción y destinados a garantizar la seguridad social y económica de las personas mayores, así como a darles oportunidades de contribuir al desarrollo y compartir los beneficios de dicho desarrollo.

La Declaración de Guadalajara de julio de 1991, los acuerdos en materia de Seguridad Social de la Cumbre Iberoamericana celebrada en Madrid, España en julio de 1992, y los principios de democracia y de respeto a los derechos humanos en los que asienta la Comunidad Iberoamericana, permitieron a la Conferencia Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno y de la cual El Salvador es parte, sentar las bases de un proyecto de cooperación iberoamericana sustentado en el diálogo y la solidaridad, y proclamar una nueva cultura de cooperación internacional como única vía para alcanzar un mundo justo y estable, libre de pobreza, guerra, intolerancia, hambre, enfermedad, degradación del medio ambiente e ignorancia.

De la declaración de Cartagena de Indias sobre Políticas Integrales para las Personas Mayores en el Área Iberoamericana, realizada precisamente en la Ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, en 1992; así como del Pronunciamiento de Consenso sobre Políticas de atención a los Ancianos en América Latina realizado en Santiago de Chile en noviembre de 1992, se retoman algunas conclusiones y recomendaciones, convencidos de requerir directrices comunes que orienten acciones coordinadas a nivel de la región Centroamericana e Iberoamericana para el logro de mejores condiciones de vida para las personas mayores.

Retomando lo anterior, el Marco legal de los Centros Integrales de Día esta establecido bajo la Administración y Dirección de FUSATE (Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad). La base legal de dichos Centros se rige bajo:

Leyes Primarias:

La Constitución de la República

El Decreto N° 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, según los primeros artículos, 1, 2, 3, establece que todas las personas son iguales ante la ley, y reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, debiendo éste implementar las providencias necesarias para la consecución de la justicia, la seguridad jurídica y el bien común. Además,

asegurar a sus habitantes el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Leyes Secundarias:

Código de Familia

El Decreto N° 677, aprobado a los 22 días del mes de noviembre de 1993, en sus artículos 394, 398, 400 y 401, regula lo referente al Sistema Nacional de Protección a la Familia y los Adultos Mayores, a través del establecimiento de sus derechos humanos fundamentales.

Ley de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor, el decreto legislativo N° 717, aprobado el 23 de enero de 2002, establece los derechos y deberes de las personas en edad avanzada, y el papel de cada uno de los miembros que conforman el Consejo Nacional de Atención Integral a los Programas de Salud, Nutrición, Seguridad, Previsión Social, Beneficios, Educación, Recreación, Cultura, y Deportes de los Adultos Mayores.

Reglamento de la Ley de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor, el Decreto Legislativo N° 78, aprobado el 2 de Septiembre de 2002, tiene como objetivo garantizar, desarrollar y facilitar la aplicación de las disposiciones de la ley de

Atención Integral para la persona Adulta Mayor, definiendo en su ámbito de aplicación que se considera como tal a todo hombre o mujer que haya cumplido 60 años de edad.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (ONG's)

Con Decreto N° 894 dado a los 21 días del mes de noviembre de 1996, entre las principales disposiciones de la Ley, es importante destacar, los artículos 9, 18, 19, 20, 26, 27 y 28 los cuales establecen los estatutos a seguir para conformar una Organización No Gubernamental sin Fines de Lucro, además de dictar los lineamientos sobre la dirección y administración de las mismas.²

Otros Documentos:

Política Nacional de Atención al Adulto Mayor, El Código de Familia establece como Deberes del Estado, el desarrollo de políticas de protección a la familia y de las personas Adultas Mayores; así mismo, el Plan Social del Gobierno destaca la responsabilidad que tiene la Secretaría Nacional de la Familia en la elaboración de la Política Nacional así como la responsabilidad de coordinar su ejecución. La Política, promueve mejores condiciones de vida de las personas adultas mayores; promueve iniciativas de legislación, de acciones con la

² Entrevista con la Lic. Lila Vega Orellana. Directora de Proyectos Sociales (FUSATE)

participación de la sociedad civil, en coordinación con el Gobierno; así como de los principios inspiradores y directrices de los compromisos del país a nivel internacional.

La Secretaría Nacional de la Familia en el año 2000 evaluó los servicios de Atención a los Adultos Mayores en el país lo cual ha servido de parámetro para la actualización de la política y su plan de acción. El objetivo de la Política es contribuir al logro de una sociedad integrada en la cual todas las personas mayores tengan acceso al aporte y a los beneficios del desarrollo económico y social, eliminándose toda explotación o trato discriminatorio, abusivo o degradante.

Las leyes primarias, secundarias y la política de atención son la base legal aplicada a FUSATE y a todos los Centros Integrales de Día.

C. GENERALIDADES DEL CENTRO INTEGRAL DE DÍA MARÍA ÁLVAREZ DE STAHL.

1. ANTECEDENTES

En 1995 se fundó el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl, cuyo nombre fue tomado de la persona que donó la infraestructura y el terreno pertenece al Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI)³.

Desde su fundación, no ha cambiado de domicilio, y del año 2000 hasta la fecha es administrado por la Lic. Olinda Rodríguez quién ha venido dirigiendo los diferentes programas y actividades de atención integral al Adulto Mayor.

Actualmente, el Centro de Día cuenta con 400 Adultos Mayores carnetizados, quedando sus datos personales registrados en una ficha para control de archivo, diariamente asiste un promedio de 70-75 Adultos Mayores.

Los horarios de atención son de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 4:30 p.m., los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m. Y los domingos no hay servicio.

³ Entrevista con la Lic. Lila Vega Orellana. Directora de Proyectos Sociales (FUSATE).

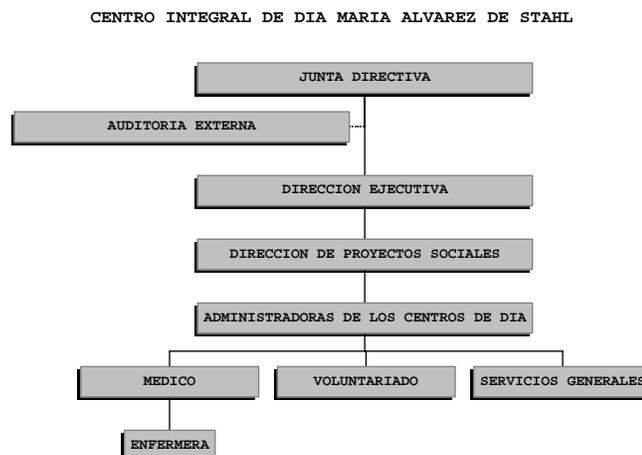
Los Adultos Mayores que asisten diariamente al Centro, llegan por sus propios medios debido a que la organización no cuenta con transporte propio.

Este tipo de albergue, contribuye a dar una respuesta adecuada a los problemas de vivienda, salud, cultura y ocio de las personas Adultas Mayores que viven o se sienten solas y que no pueden ser atendidas por sus familias.

2. UBICACIÓN GEOGRAFICA

El Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl se encuentra ubicado al Surponiente, en la Colonia Costa Rica, Av. Irazú, entre el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI) y el Asilo Sara Zaldivar, Tel-Fax 280-2521.⁴

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



⁴ Entrevista con la Lic. Olinda Rodríguez. Administradora del Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl.

El Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl no tiene una descripción de las funciones que realiza cada una de las áreas establecidas en la estructura organizativa por lo que ésta observación se toma en cuenta para la elaboración de una de las estrategias desarrolladas en el modelo.

4. SERVICIOS

Los diferentes tipos de servicios que el centro pone a disposición de los Adultos Mayores son:

- Apoyo alimenticio, con una dieta balanceada.
- Estimulación mediante actividades de terapia ocupacional, recreativa y cultural.
- Atención médica, psicológica y de terapia física.
- Alfabetización y charlas de diferentes temáticas.
- Apoyo para la adquisición de créditos blandos.

5. RECURSOS

Los recursos con los que cuenta actualmente el Centro Integral de Día son:

Recursos humanos: un administrador, una persona encargada de la limpieza, y una encargada de la cocina, además de equipo de voluntarios entre los que están un médico y una fisioterapeuta.

Recursos financieros: actualmente el centro no cuenta con ayuda económica mensual por parte del Estado, únicamente recibe un subsidio trimestral de la Secretaría Nacional de la Familia que cubre un porcentaje mínimo, y el resto de sus ingresos provienen de donaciones.

Recursos materiales y técnicos: el Centro cuenta con sus propias instalaciones dentro de las cuales se encuentran: edificio, mobiliario y equipo para las áreas administrativa y operativa que permiten prestar la atención integral al Adulto Mayor.

D. MARCO TEÓRICO RELATIVO A LA ADMINISTRACIÓN

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

a. Concepto

Koontz & Weihrich. Define a la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos, cumplan eficientemente objetivos específicos.⁵

b. Importancia de la Administración

La definición anterior sobre la administración da la pauta para determinar su importancia.

La administración es el alma de la organización, su fuerza fundamental. Pocas empresas pueden tener éxito duradero si no utilizan una administración efectiva, en gran parte el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos dependen de la capacidad del gerente.

La tarea de hacer posible una mejor vida económica, de mejorar las normas sociales o de hacer un gobierno eficiente, es

⁵ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill, 11^a Edición, p.6.

el reto a la moderna habilidad administrativa. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor equipo, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación, el mejoramiento y el progreso son su constante.

La administración pone en orden los esfuerzos. Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas. Estas relaciones tienen ingerencias en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema. El conocimiento administrativo utiliza efectivamente los recursos disponibles hacia la satisfacción de las necesidades básicas.

No hay sustituto para la administración. Determinar objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados, y utilizando con eficiencia de los recursos, aplicando la planeación, organización, ejecución y control, requiere un alto grado de criterio y la aplicación de un gran valor.⁶

⁶ Terry, George R. Principios de Administración. México: Editorial Contienental, S.A. de C.V., 6ª Impresión, noviembre 1982, p.20.

c. Los principios de la administración

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

- 1) *División del trabajo.* Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Se aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

- 2) *Autoridad y responsabilidad.* Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

- 3) *Disciplina.* Al definir la disciplina como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
- 4) *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado reportaba más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.
- 5) *Unidad de dirección.* Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.
- 6) *Subordinación del interés individual al bien común.* En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.
- 7) *Remuneración.* La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

- 8) *Centralización.* Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

- 9) *Jerarquía de autoridad.* Se refiere a la línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

- 10) *Orden.* Tanto el equipo como el personal deben ser seleccionados, ubicados y estar perfectamente organizados acorde al puesto, de manera que, en la Empresa se desarrolle un ambiente adecuado de trabajo.

- 11) *Equidad.* Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

- 12) *Estabilidad del personal*. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
- 13) *Iniciativa*. Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
- 14) *Espíritu de equipo*. Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. Por ejemplo recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita y formal.⁷

d. El proceso administrativo

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

⁷ Stoner, James A. F. y Freeman, R. Edward Administración. Editorial Prentice Hill Hispanoamericana, S.A., 6ª Edición 1996, p.39.

CUADRO N°1

Autor	Número de Etapas	Etapas
Henry Fayol.	5	Planeación, Organización, Comando, Coordinación y Control
Koontz & O'Donnell	5	Planeación, organización, integración, dirección y control.
G. R. Terry	4	Planeación, organización, ejecución y control.
Agustín Reyes Ponce	6	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
Burt K. Scanlan	4	Planeación, organización, dirección y control.

Fuente:http://www.lafacu.com/apunte/empresas/apuntes_administracion/default.htm

De acuerdo con las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.⁸

⁸ http://www.lafacu.com/apunte/empresas/apuntes_administracion/default.htm

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

1) Planeación.

Proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Importancia de la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la

administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde. El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

Elementos del Proceso de Planeación:

- *Definición de la Misión:* esta es, la razón de ser o, el deber ser de la compañía. Marca el norte de la organización. Nos dice para donde va la empresa. La misión debe ser difundida y compartida por toda la organización y debe ser la brújula que oriente las acciones a desarrollar.
- *Fijación de la Visión:* está dada por el sueño del futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños o accionistas, en que se convierta la empresa en un futuro cercano.
- *Determinación de los Objetivos:* estos son el desdoblamiento de la misión. Son de dos clases: internos y externos (institucionales y sociales) y en cada caso de corto, mediano

y largo plazo. Estos se consideran también de supervivencia, crecimiento y desarrollo.

Los objetivos son siempre mejorar. Se considera mejorar, todo lo asociado con su significado como: mitigar, disminuir debilidades, disminuir amenazas, desarrollo de, crecer, aumentar.

- *Metas:* una de las grandes dificultades que se encuentra en el proceso administrativo está dada por la fijación de metas, ya que tradicionalmente estas se fijan, de una manera no medible, no específica, no en el tiempo y no alcanzable. Las características de las metas son precisamente que contengan los atributos arriba mencionados.

- *Principios y Valores:* los principios son leyes naturales y absolutas que nos permiten cumplir nuestros objetivos de convivencia, crecimiento y desarrollo.

Los valores son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a nuestras relaciones. Estas son subjetivas.

- *Formulación de Estrategias:* los programas constituyen las estrategias que se formulan en las empresas. Las estrategias deben ser por lo menos varias por cada objetivo. Estas son

los productos con los cuales se desea alcanzar el objetivo, deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias del momento.

- *Políticas:* son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- *Procedimientos:* son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

- *Reglas:* en estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

- *Programas:* Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

- *Asignación de Recursos:* el plan general, tiene asignado un presupuesto general, pero cada programa debe tener su propio presupuesto, pues tiene un objetivo específico y solo mediante la asignación de los recursos para cada programa se podrán evaluar posteriormente.

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.⁹

2) Organización.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, 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, psicológicas 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.

⁹ Koont'z, Harold Opus Cit. P.127.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión 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 mas 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, válido 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 quién debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión 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.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán en una mejor administración:

Elementos de la organización:

- *División del trabajo.* Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

- *Coordinación.* Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.¹⁰

3) Dirección.

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

¹⁰ Stoner, James F. Opus Cit.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo por que es su jefe. Él debe persuadir al grupo para que realice las actividades de acuerdo a lo planeado en la organización. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

- *Toma de decisiones.* Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

- *Integración.* Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, enseguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

- *Motivación.* Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

- *Comunicación.* La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le dá.

- *Supervisión.* Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.¹¹

4) Control.

El proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

¹¹ Ibiden pp.494-530

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

Elementos del control:

- *Establecimiento de Estándares.* Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

- *Medición de resultados.* La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

- *Corrección.* La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

- *Retroalimentación.* El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.¹²

¹² http://www.lafacu.com/apunte/empresas/apuntes_administracion/default.htm

2. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

a. concepto

El primer paso para hablar de un Modelo de Gestión Administrativa es definir que es un **modelo**, según James A.F. Stoner es una representación simplificada de las propiedades de un objeto, circunstancia o relación.¹³

Otra definición tomada de la tesis Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos para la Ejecución de Proyectos, se enuncia así: **Modelo** es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar.¹⁴

En cuanto a la definición de **Gestión**, según Gerardo Domínguez Giraldo, en su libro Indicadores de Gestión, la considera como la obtención de productos mediante la transformación de recursos. Esos productos y recursos tienen que alcanzar algunas características y condiciones para que se pueda considerar una buena gestión.

¹³ Ibiden p.10.

¹⁴ Magaña, Rigoberto Ovidio Metodología para el Diseño de Modelos Administrativos Tesis de Graduación San José Costa Rica, julio, 1987, p.16.

De acuerdo a las definiciones anteriores según Giraldo, un Modelo de Gestión Administrativa tendrá como objetivo integrar de la mejor manera las funciones administrativas de tal forma que puedan satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa.¹⁵

Otra definición, tomada del libro Control de la Gestión Empresarial, de Juan f. Pérez; Un Modelo de Gestión Administrativa es una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo.

b. Importancia

Son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo no es más que un plano que un gestor o cualquier otra persona puede consultar para ver

¹⁵ Domínguez Giraldo, Gerardo Indicadores de Gestión Biblioteca Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición, 1999, p. 19-21

cómo encajan entre sí las distintas piezas, partes y actividades.

El Modelo de Gestión Administrativa se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control, dentro de una entidad, se desarrollen de la forma más racional y económica posible.¹⁶

c. Ventajas y Desventajas

Dentro de las ventajas y desventajas de un Modelo de Gestión Administrativa se mencionan las siguientes:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración aplicada a la empresa.
- Ayuda en la toma de decisiones.
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
- Conduce el Desarrollo de métodos más eficientes de operación.

¹⁶ Ivancevich, John M. Y Otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p.368.

Desventajas:

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.¹⁷

3. GESTIÓN DE RECURSOS

- Generalidades de la Gestión

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las *funciones* de *planificar*, *organizar* y *controlar* que se vinculan entre sí mediante la función de *dirigir* (liderar). La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización especifica cómo se lograrán los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México: Editorial Thomson, 3ª Edición, 2002, p.52-54

Planificar

La función de planificar determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para su consecución.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las funciones de planificación; en su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

Organizar

La función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga el buen funcionamiento de la organización.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto la conversión de los planes en acción; la función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr los objetivos.

Liderar

La función de liderar, llamada algunas veces función de *dirección o de motivación*, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización; esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

Controlar

Es la función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos: 1) *normas* definidas de rendimiento, 2) *información* que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) *acción* de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de lo que se planeó seguir.

Las funciones de gestión se interrelacionan entre si; El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento de las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica.¹⁸

a. Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en una organización.

Por lo tanto, la GRH Consiste en la Integración del personal idóneo para ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el **reclutamiento**, el cual, es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que

¹⁸ Ivancevich, John M. y Otros. Opus. Cit. Pp.15-20.

pretende llenar. La **selección** del personal es la tarea básica que consiste en elegir entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización. **Contratación**, una vez completados los pasos para la preselección, evaluación de la solicitud, entrevista, la organización pasa a considerar seguidamente si es o no es conveniente extender una oferta de trabajo. Para ello, se realiza, por lo general, una verificación de los antecedentes del candidato. Esta verificación consiste en comprobar algunos hechos o datos recogidos durante la entrevista o expresados en el formulario de solicitud, entre sacando además algunos datos suplementarios de las referencias y de empleos anteriores. Si la verificación de la referencia da resultados satisfactorios, el gestor de línea y un representante de la división de empleo podrán reunirse para definir el tipo de remuneración y de beneficio adicionales que se ofrecerán al aspirante. **Capacitación**, proceso mediante el cual se modifica la conducta de los empleados para favorecer el logro de los objetivos de la organización. **Evaluación**, consiste en la técnica que centra la atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado período de tiempo. **Ascenso**, consiste el cambio

dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.

Los medios de control de la gestión de recursos humanos, son utilizados por las organizaciones para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios de control son:

- Jerarquía de autoridad. La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas. Es la manera más común para controlar a las personas.
- Reglas y procedimientos. Son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.
- Establecimiento de objetivos. Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- Sistema de información vertical. La información vertical puede transitar en dos sentidos: ascendente y descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos,

decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados. La información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se ejecutaron. La información descendente se utiliza para utilizar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.

- Relaciones laterales. Son medios de control que permiten que los pares (personas y cargos), se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.¹⁹

b. Recursos Financieros

La gestión de recursos financieros es el proceso mediante el cual se buscan los fondos para suplir las necesidades primordiales y contar con las herramientas presupuestarias para conocer los requerimientos de equipo, recursos, etc.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana, 5ª Edición, 2001, Pp.208-274

Los recursos financieros juegan un papel importante en la organización, dado que, de ellos depende en gran medida la fluidez y mantenimiento de los demás recursos que intervienen para el funcionamiento de la misma.

La gestión de recursos financieros comprende las necesidades e intereses de la organización, **planeación financiera** es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencias de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos. **Controles financieros**, jamás se ha inventado un método de control, independiente y unificado, que abarque todas las actividades de una organización. Son demasiados los tipos de actividad que existen para que un sistema de control cualquiera resulte eficaz. Sin embargo, los controles financieros se distinguen muy particularmente porque es fácil calcular y llevar la cuenta del dinero. Los estados financieros proporcionan información sobre el comportamiento, la salud y la posibilidad de supervivencia a largo plazo, y los métodos de control del presupuesto, ayudan a los administradores a controlar los recursos financieros de la organización. **Presupuesto a largo plazo o presupuesto de capital**, indican las futuras inversiones que se harán en edificios, equipo y otros activos materiales de la organización.

La formulación del presupuesto de capital indica los proyectos importantes que emprenderá la organización y las necesidades considerables de efectivo que habrá de afrontar en el futuro. **Presupuesto de caja o de efectivo**, reúnen las estimaciones presupuestales de ingresos, gastos, y nuevos gastos de capital. La elaboración del presupuesto de efectivo muchas veces aporta información referente al nivel de los fondos que fluyen por la organización y al patrón de desembolsos e ingresos. **Balance general**, es la descripción de una organización en términos de sus activos, pasivos y valor neto. **Estado de resultados**, es el resumen del comportamiento financiero de la organización a lo largo de un lapso determinado. **Flujo de efectivo**, además de los estados financieros anteriores, muchas compañías comunican los datos financieros en forma de un estado de flujo de efectivo o un estado de origen y aplicación de recurso. Estos estados muestran de dónde provino el efectivo y los fondos durante el año (de operaciones reduciendo las cuentas por cobrar o la venta de inversiones, por ejemplo) y en qué se aplicaron (compra de equipo, pago de dividendos y disminución de las cuentas por pagar, por ejemplo). No deberán confundirse con los estados de resultados, los estados del flujo de efectivo muestra como se utilizaron los fondos o el efectivo y no la utilidad o pérdida que hubo.²⁰

²⁰ Stoner, James F. Opus Cit. Pp.647-659

c. Recursos Materiales

La Gestión de Materiales, compras e inventarios o existencias comprende la planificación, la realización de pedidos y el almacenamiento interno y distribución de los suministros y materiales necesarios para la producción. En las referencias que se hacen a estas áreas se utilizan diversas denominaciones, como manejo de materiales, adquisiciones, gestión de existencias.²¹

Para realizar un control de materiales, la empresa deberá de comprobar los siguientes conceptos en cada uno de los pedidos recibidos:

- Verificar la cantidad, realizando un recuento de ellas, independientemente de su origen y valor.
- Verificar la calidad, con relación a sus propiedades físicas o químicas y sus dimensiones.
- Verificar las facturas de los proveedores, para comprobar si los materiales recibidos responden a las cantidades y especificaciones requeridas en la orden de compra.
- Prevenir errores a través de una organización que permita desarrollar esa actividad de la mejor forma posible,

²¹ Ivancevich, John M. Opus Cit. P.579.

modificando, en los casos necesarios, los documentos que sean necesarios para el mejor control de los materiales.

El procedimiento de control de existencias conocido como hoja de KARDEX (carga y descargo) es utilizada por la mayor parte de empresas debido a su fácil elaboración y manejo; el sistema consiste en controlar la cantidad de materiales que entran y salen de bodega permitiendo tener un control exacto de los materiales, así mismo facilita los datos para la elaboración de presupuestos.

d. Recursos Técnicos

El aspecto que destaca al hablar de la tecnología es que involucra la actividad humana, una buena manera de definir la tecnología que capta la importancia de la actividad humana es aquella que la explica como la totalidad de los medios que las personas emplean para proporcionar bienestar y subsistencia humana. El motivo que mueve a crear tecnología es el deseo de obtener más o mejores cosas para las personas.

La Gestión de los Recursos Técnicos, es el proceso mediante el cual los gestores de la compañía asignan los

recursos necesarios para que la empresa siga siendo tecnológicamente competitiva.

Quienes ponen en práctica la gestión empresarial no dudan en reconocer la importancia que reviste la gestión de la tecnología. Una estrategia tecnológica dirige la atención hacia los objetivos de la empresa y hacia los medios para la consecución de sus objetivos tecnológicos y organizacionales. Conjuntamente con la estrategia global, la estrategia tecnológica define cómo puede una compañía invertir con la mayor eficacia posible sus recursos tecnológicos para lograr una ventaja competitiva sostenible.²²

²² Ivancevich, John M. Opus Cit. pp. 724-725

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SOBRE EL CENTRO INTEGRAL DE DIA MARIA ALVAREZ DE STAHL.

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. OBJETIVO GENERAL

Presentar el diagnóstico de la situación actual del Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl, que sirva de base para el diseño de un modelo de gestión administrativa para optimizar los recursos.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar y analizar el tipo de atención que se les brinda a los adultos mayores del Centro Integral de Día, para establecer un mejor servicio.
- Determinar y analizar la administración actual del Centro integral de Día María Alvarez de Stahl, para establecer las fortalezas y debilidades del centro, que permitan la optimización de los recursos.

B. METODOLOGIA

1. METODO Y TIPO DE INVESTIGACION

a. Método

El método de investigación utilizado para la realización del estudio es el método científico, debido a que se presenta un estudio sistemático y controlado durante el cual se observaron fenómenos de la realidad.

En el desarrollo de la investigación se utilizó la deducción para relacionar, explicar y sintetizar la información generada, y poder elaborar el modelo de gestión administrativa.

b. Tipo de Investigación

- Estudio Exploratorio

El tipo de estudio fue exploratorio porque se orienta a investigar en textos ya existentes, sin embargo, sobre este tema se encontraron ideas vagas.

- Estudio Descriptivo

El tipo de investigación fue descriptiva, porque su propósito fue describir la situación actual del Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl, en lo referente a la atención que

se les brinda a los Adultos Mayores así como también, la descripción de la administración del Centro.

2. FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACION

En el desarrollo de la investigación de campo se utilizaron fuentes de recolección de datos, primarias y secundarias.

a. Fuentes Primarias

Los datos de fuentes primarias se obtuvieron de los adultos mayores que asisten al Centro Integral de Día, del administrador y personal operativo del Centro, así como también del personal del área administrativa de FUSATE a través de:

- La Entrevista Personal

Esta forma de encuesta se realizó al inicio de la investigación, a través de una guía de 56 preguntas dirigido al personal administrativo y operativo del Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl y al personal administrativo de FUSATE (ver anexos 1, 2 y 3).

- La Observación Directa

Se utilizó como técnica de medición para conocer el trabajo realizado en la atención al Adulto Mayor en el Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl y así obtener datos de los Adultos Mayores.

- La Encuesta

Se utilizó un cuestionario como instrumento, el cual fue aplicado a los Adultos Mayores, su contenido era de 11 preguntas (ver anexo 4), con el propósito de conocer la situación actual y necesidades de los Adultos Mayores que asisten al Centro Integral de día María Alvarez de Stahl, así como también su opinión y sugerencias para mejoras en la atención de dicho Centro.

b. Fuentes Secundarias

La utilización de las fuentes secundarias consistió en la recolección básica de información proveniente de boletines, memoria de labores, leyes, revistas, periódicos e internet.

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

a. Determinación de la Población

Actualmente en el área metropolitana de San Salvador existen dos Centros Integrales de Día, el Centro Integral de día María Alvarez de Stahl y el Centro Integral de Día Soyapango, para los fines del presente trabajo, la población fue delimitada de la siguiente manera: Los Adultos Mayores que asisten al Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl.

De acuerdo a información proporcionada por FUSATE (Area de Proyección Social) el número de Adultos Mayores carnetizados (60 años en adelante) en el Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl es de 400.

b. Determinación de la Muestra

Tomando en cuenta que el universo a considerar es finito, que el estudio se realizó en el Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl y el método utilizado es el Deductivo, la fórmula que se utilizó para determinar la muestra fue:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + (N-1)E^2}$$

En donde:

Z: variable de la curva normal tipificada = 1.65

P: probabilidad de éxito = 0.5

Q: probabilidad de fracaso = 0.5

E: error permisible = 0.10

N: población = 400 Adultos Mayores

Cálculo:

$$n = \frac{(1.65)^2 (400) (0.5) (0.5)}{(1.65)^2 (0.5) (0.5) + (400-1) (0.10)^2}$$

$$n = \frac{272.25}{0.680625 + 3.99} = 58 \text{ Adultos Mayores}$$

Para encontrar, $Z = 1.65$ primero se le restó al 100% el error de 10%, el resto 90% se dividió entre 2 (45%) este valor se buscó el más cercano en la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada en la columna, resultando que el más cercano se ubicó en la columna 1.6 fila 5; por lo tanto el valor de Z es 1.65.

4. TABULACION Y ANALISIS

El proceso de tabulación consiste en el conteo de los datos por pregunta y el total de cada respuesta se divide entre 58 que es el número de encuestados, luego se agrupan en una tabla de frecuencias y algunas de ellas cuentan con un gráfico, además de su respectivo análisis e interpretación de los datos.

a. Tabulación de la Encuesta

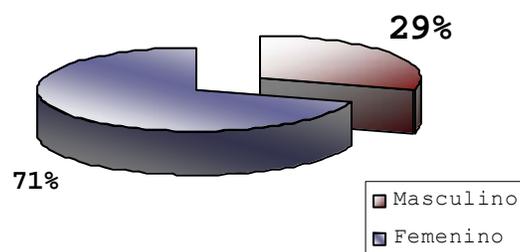
I. Datos de Clasificación de la Persona

1. Sexo:

Objetivo: Conocer el número de mujeres y hombres Adultos Mayores que asisten al Centro, para determinar quienes son los que demandan más los servicios de este tipo de Instituciones.

CUADRO N° 2

SEXO	FRECUENCIA ABSOLUTA	%
Masculino	17	29%
Femenino	41	71%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

De 58 Adultos Mayores que fueron encuestados, el 29% son del sexo masculino y el 71% son del sexo femenino, lo que denota claramente que las personas de la Población Objetivo que más demandan los servicios de los Centros Integrales de Día, pertenecen al sexo Femenino.

2. Edad:

Objetivo: Conocer las edades de los adultos mayores que asisten al Centro, para determinar la edad promedio.

CUADRO N°3

EDAD	FRECUENCIA	%
60-70	28	48%
71-80	23	40%
81-90	7	12%
Mas de 90	0	0%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

De 58 encuestados que pertenecen a la muestra de la Población de Adultos Mayores que asisten al Centro, 28 que representan el 48%, oscilan entre los 60 y 70 años de edad; 23 que son el 40% están incluidos en el promedio de 71 a 80 años de edad; 7 Adultos Mayores que son el 12%, tienen un promedio de edad de 81 a 90 años. De la información anterior se puede deducir que las edades promedio entre los 60 y 70 años y de 71 a 80 años, es la mayoría.

3. Lugar de residencia:

Objetivo: Establecer, el lugar de residencia de los Adultos Mayores que asisten al Centro, para determinar si tienen un lugar seguro donde vivir.

CUADRO N°4

LUGAR DE RESIDENCIA	FRECUENCIA	%
San Salvador	39	67%
Soyapango	6	10%
Cuscatancingo	1	2%
Apopa	2	3%
San Marcos	9	16%
Mejicanos	1	2%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

De la población de Adultos Mayores Afiliados al Centro 49 que son el 67% residen en el área de San Salvador; el 10% vive en Soyapango; 1 Adulto Mayor que representa el 2% es del municipio de Cuscatancingo; 2 que conforman el 3% residen en Apopa; del 100%, 9 que es el 16% vive en San Marcos y finalmente 1 Adulto Mayor que es el 2% del total reside en Mejicanos.

De los datos obtenidos anteriormente se determinó que de los Adultos Mayores carnetizados y que asisten al Centro el 67% es de San Salvador.

4. Relación con las personas que vive:

Objetivo: Conocer a cargo de quién está el cuidado de cada uno de los adultos mayores para establecer el nivel de aceptación y rechazo del círculo familiar.

CUADRO N°5

RELACIÓN	FRECUENCIA	%
Familiar	46	79%
Particular	0	0%
Ninguna	12	21%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

De los Adultos Mayores que asisten al Centro de Día 46 que son el 79% de la población viven con sus familiares; de los encuestados ninguno vive con particulares y 12 que son el 21% viven solos.

Basándose en los resultados obtenidos se deduce que de la Población Objetivo que asiste al Centro Integral de Día, la mayoría vive con sus familiares.

5. Número de personas con las que vive:

Objetivo: Determinar el ambiente en el que viven los adultos mayores con otras personas.

CUADRO N°6

NÚMERO DE PERSONAS	FRECUENCIA	%
0	12	21%
1	3	5%
2	11	19%
3	14	24%
4	9	15%
5	4	7%
Más de 5	5	9%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

De la población encuestada del Centro Integral de Día, 14 de los Adultos Mayores conforman el 24% que conviven con 3 familiares; seguido por un 21% que viven solos; el 19% vive con 2 personas más, el 15% con 4 familiares; el 9% que son 5 Adultos mayores de la población encuestada vive con más de 5 personas, el 7% vive con 5 familiares; y finalmente de los 58 que fueron la muestra para el estudio, 3 que son el 5% conviven con una persona.

En las frecuencias absolutas y relativas anteriores se denota que la mayor parte de los Adultos Mayores encuestados, en su hogar conviven con un número de Familiares igual a 3, seguidamente se observó que así como hay afiliados que viven en compañía de familiares también hay otros que viven solos.

II. Cuestionario

1. ¿Cuántos minutos le toma desplazarse de su lugar de residencia al Centro Integral de Día?.

Objetivo: Determinar el tiempo que se tardan los Adultos Mayores para llegar al Centro.

CUADRO N°7

NÚMERO DE MINUTOS	FRECUENCIA	%
1-15	18	31%
16-30	20	34%
31-60	11	19%
Más de 60	9	16%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

20 Adultos Mayores que conforman el 34% de los que asisten al Centro Integral de Día se tardan de 16 a 30 minutos en promedio para llegar a dicho Centro, a 18 encuestados que son el 31% del total les toma de 1 a 15 minutos, al 19% de 31 a 60, y más de 60 al 16% de la Población Objetivo.

2. ¿Qué medio de transporte utiliza para desplazarse de su residencia al Centro Integral de Día?

Objetivo: Determinar el medio de transporte que utilizan para llegar al Centro.

CUADRO N°8

MEDIO DE TRANSPORTE	FRECUENCIA	%
Bús	42	72%
Microbús	0	0%
Taxi	0	0%
Automóvil particular	3	5%
Ninguno (a pié)	13	22%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

42 que conforman el 72% de los Adultos Mayores que asisten al Centro viajan en Bús, 13 que son el 22% se desplazan a pié, y solo 3 Adultos Mayores que son el 5% del total, utilizan como medio para transportarse al Centro, Automóvil propio.

De los datos anteriores se deduce que el medio de transporte más utilizado para desplazarse al Centro es el autobús, y solamente un pequeño porcentaje tiene automóvil propio.

3. ¿Padece algún tipo de enfermedad?

Objetivo: Determinar el número de Adultos Mayores que padecen de alguna enfermedad, para establecer el porcentaje de esta población del centro que recibe atención médica.

CUADRO N°9

PADECIMIENTO DE ALGUNA ENFERMEDAD	FRECUENCIA	%
Sí	46	79%
No	12	21%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

De 58 Adultos Mayores 46 que son el 79% padecen de algún tipo de enfermedad y el 21% que son 12 de los 58 encuestados no.

Por lo anterior, se establece que la gran mayoría de la Población Objetivo que conformó la muestra para la realización del estudio no poseen una salud físico mental completa.

4. ¿Qué tipo de enfermedad padece?

Objetivo: Establecer las enfermedades más comunes entre la población Adulto Mayor, para conocer si se les brinda la asistencia médica necesaria.

CUADRO N°10

TIPO DE ENFERMEDAD	FRECUENCIA	%
Depresión	5	9%
Diabetes	7	12%
Asma	3	5%
Artritis	14	24%
Miopía	6	10%
Hipertensión	12	21%
Migraña	3	5%
Otros	8	14%
Total	58	100%

Análisis e interpretación de los Datos:

El 24% de los Adultos Mayores padecen de Artritis, 12 que son el 21% son hipertensos, el 14% están en la categoría que se agrupan otras enfermedades como por ejemplo puede ser sordera, colitis, etc., el 12% son Diabéticos, un porcentaje del 10% tienen Miopía, el 9% padecen de depresión, un 5% tiene Asma y otro 5% tiene Migraña.

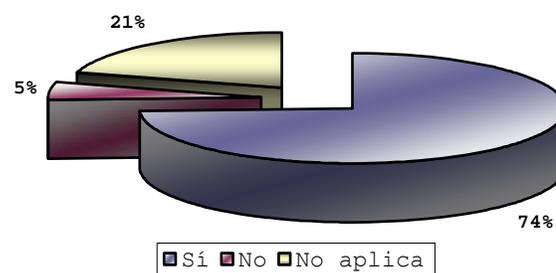
Las respuestas obtenidas del estudio realizado en el Centro Integral de Día establecen que las enfermedades más comunes entre la Población Objetivo son Artritis, Hipertensión, Diabetes y Miopía en su respectivo orden.

5. ¿Recibe la atención médica necesaria en el Centro Integral de Día?

Objetivo: Determinar, si la atención médica que se le brinda al Adulto Mayor en el Centro es la adecuada.

CUADRO N°11

ATENCIÓN MÉDICA NECESARIA	FRECUENCIA	%
Sí	43	74%
No	3	5%
No aplica	12	21%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

Del total de 58 Adultos Mayores encuestados el 74% opina que reciben la atención médica necesaria, el 5% dice que no y el 21% restante no aplica.

De acuerdo a los datos obtenidos se deduce que la Población Objetivo del Centro Integral de Día recibe en su mayoría la atención médica necesaria.

6. ¿Cuál es su medio de ingresos?

Objetivo: Conocer el medio de ingresos de los Adultos Mayores, para determinar la situación económica.

CUADRO N°12

MEDIO DE INGRESOS	FRECUENCIA	%
Ayuda familiar	27	46%
Pensionado	9	16%
Recursos propios	14	24%
Remesas del extranjero	3	5%
Otros	5	9%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos:

La situación económica de los Adultos Mayores que asisten al Centro, de acuerdo a los datos obtenidos, 27 que conforman el 46% es solventada con Ayuda familiar, el 24% cuenta con Recursos propios, 9 que son el 16% del total están pensionados, 9% obtienen recursos financieros a través de diversos medios y un 5% recibe remesas del extranjero.

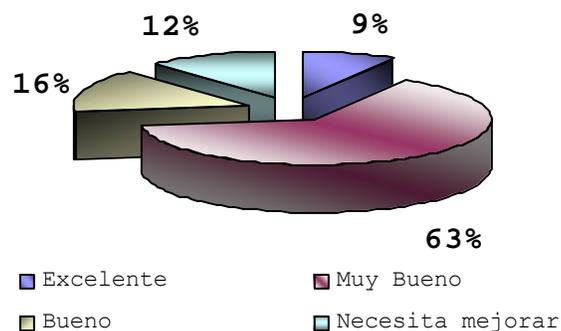
Según la información anterior los Adultos Mayores en su mayoría reciben Ayuda familiar y otro porcentaje que es representativo, atiende sus necesidades con recursos propios.

7. ¿Con la siguiente escala, califique el menú alimenticio que le sirven a diario en el Centro Integral de Día?

Objetivo: Conocer la opinión de los Adultos Mayores sobre el menú alimenticio, para establecer la calidad en la alimentación que se le brinda.

CUADRO N°13

CALIDAD DEL MENÚ ALIMENTICIO	FRECUENCIA	%
Excelente	5	9%
Muy Bueno	37	63%
Bueno	9	16%
Necesita Mejorar	7	12%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

El 63% de los encuestados opinan que el menú alimenticio que les sirven diariamente en el Centro es Muy Bueno, el 16% que es Bueno, el 12% opina que Necesita Mejorar y para el 9% restante es Excelente.

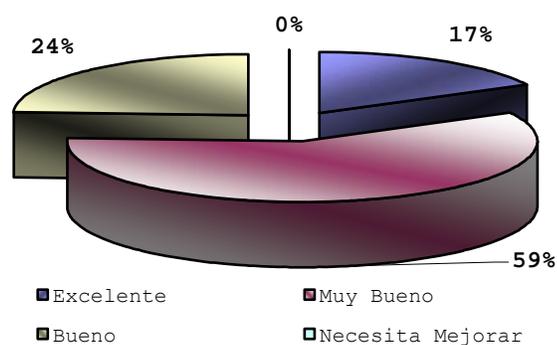
Los datos anteriores recopilados a través de las encuestas hechas a los Adultos Mayores dan como resultado que el menú alimenticio es considerado por la mayoría de la Población Objetivo del Centro de Día como Muy Bueno.

8. ¿Cuál es su opinión sobre los talleres ocupacionales que se imparten en el Centro Integral de Día?

Objetivo: Conocer la opinión de los Adultos Mayores sobre los talleres ocupacionales, para determinar la satisfacción cuando se les brinda esta clase de servicios.

CUADRO N°14

OPINIÓN SOBRE LOS TALLERES OCUPACIONALES	FRECUENCIA	%
Excelente	10	17%
Muy Bueno	34	59%
Bueno	14	24%
Necesita Mejorar	0	0%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

Los talleres ocupacionales son considerados por el 59% de los Adultos Mayores que fueron encuestados como Muy Buenos, para otro 24% son Buenos, para un 17% son Excelentes y finalmente ninguno de los encuestados opinó que el programa de talleres necesite ser mejorado.

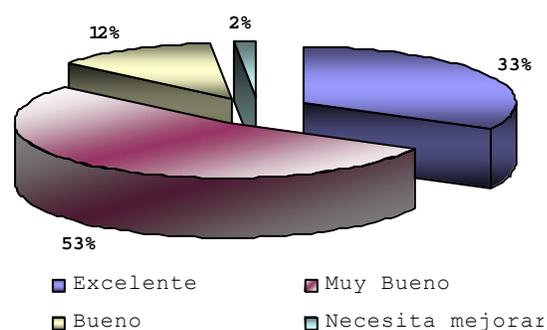
De acuerdo a los datos anteriores se deduce que los talleres ocupacionales cumplen con las expectativas de los Adultos mayores.

9. ¿Cómo califica las actividades recreativas que se le brindan en el Centro Integral de Día?

Objetivo: Establecer la opinión de los Adultos Mayores sobre los diferentes programas de recreación, para determinar la calidad de este tipo de actividades.

CUADRO N°15

CALIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	19	33%
Muy Bueno	31	53%
Bueno	7	12%
Necesita Mejorar	1	2%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

Los programas de recreación según un 53% de los encuestados están en la escala de Muy Bueno, 19 Adultos Mayores que son el 33% del total opina que son excelentes, para un 12% son Buenos y finalmente solo para un 2% necesitan ser mejorados.

Con las frecuencias absolutas y relativas establecidas con anterioridad las actividades recreativas en las que participan los Adultos Mayores son consideradas en la escala de Muy buenas ya que un porcentaje amplio lo opinó así.

10. ¿Qué tipos de servicios adicionales a los actuales le gustaría que le brindara el Centro Integral de Día?

Objetivo: Conocer la opinión de los Adultos Mayores acerca de otra clase de servicios a los actuales, necesarios para que se les brinde una mejor atención.

CUADRO N°16

TIPO DE SERVICIOS	FRECUENCIA	%
Transporte para el Centro	15	26%
Ayuda a la canasta básica	12	21%
Nuevos talleres ocupacionales	12	21%
Mejor atención médica	8	14%
Mejoras en el menú alimenticio	1	2%
Otros	4	6%
Ningún servicio adicional	6	10%
Totales	58	100%

Análisis e Interpretación de los Datos: Los datos obtenidos dan como resultado que el 26% de los Adultos Mayores necesita el servicio del transporte propio del Centro, 20% solicita ayuda a la canasta básica, otro 20% quiere que se implementen nuevos talleres ocupacionales, un 14% opinan que se mejore la atención

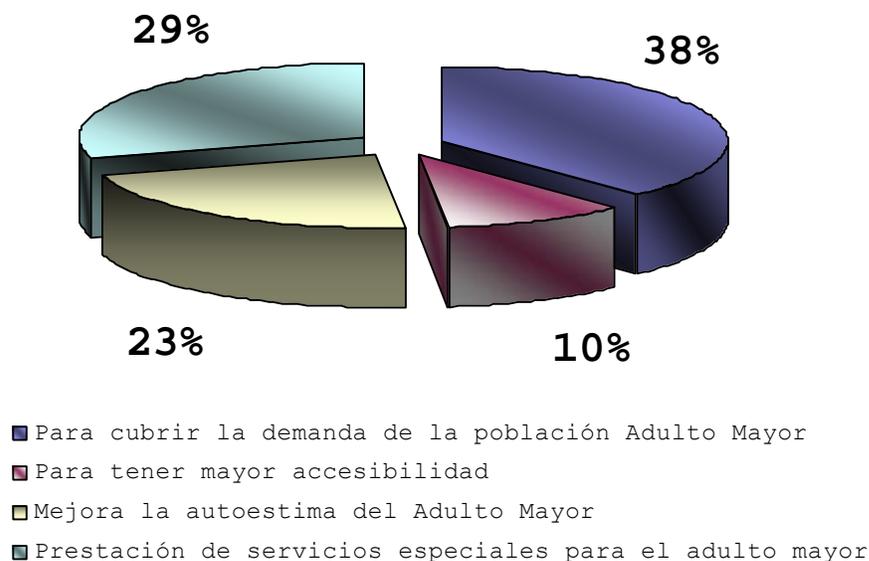
médica, el 10% de los encuestados opina que no necesita ningún servicio adicional, la opinión de un 8% está en la categoría de otros, y un 2% solicita mejoras en el menú alimenticio.

11. ¿Qué opina de la apertura de nuevos Centros Integrales de Día?

Objetivo: Conocer la necesidad de la apertura de nuevos Centros Integrales de Día, para determinar la demanda de estos en el país.

CUADRO N°17

OPINIÓN DE APERTURA DE NUEVOS CENTROS DE DÍA	FRECUENCIA	%
Para cubrir la demanda de la población Adulto Mayor	22	38%
Para tener mayor accesibilidad	6	10%
Mejora la autoestima del Adulto Mayor	13	23%
Prestación de servicios especiales para el Adulto Mayor	17	29%
Totales	58	100%



Análisis e Interpretación de los Datos:

La información obtenida determinó las diferentes opiniones de los Adultos Mayores acerca de la apertura de nuevos Centros de los que el 38% dice que cubrirían la demanda, para un 29% sería para la prestación de los servicios especiales para el Adulto Mayor que ahí se brindan, para un 23% servirían para la mejora de la autoestima de los Adultos Mayores, y un 10% opina que serían para que exista mayor accesibilidad a este tipo de Centros por parte de la Población Objetivo.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. EVALUACIÓN GENERAL DE LA ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR EN EL CENTRO INTEGRAL DE DÍA MARÍA ÁLVAREZ DE STAHL.

La atención prestada en el Centro de Día, según la información establecida, denota claramente que es la adecuada de acuerdo a las necesidades de dicha población, aunque la falta de un modelo de gestión administrativa influye para que la atención que se le brinda al Adulto Mayor sea completamente satisfactoria y eficiente, debido a que existen muchas necesidades que no se alcanzan a cubrir. Los Adultos Mayores que asisten a este centro están satisfechos con los servicios prestados, e incluso opinan que de los dos centros de día que existen en toda el área metropolitana de San Salvador es el que mejor atención brinda.

Uno de los datos que llamó mucho la atención es que de los Adultos Mayores que más demandan los servicios que se brindan en los Centros de Día son del sexo femenino (ver cuadro Nº 2) por lo que se hace necesario que se implementen más talleres ocupacionales en los que participen los Adultos Mayores del sexo masculino (ver cuadro Nº 16).

Otro de los aspectos es que de los Adultos Mayores que asisten al Centro, en promedio, están en el rango de edad de 60 a 80 años en su mayoría, por lo que cumplen con uno de los requisitos para recibir la atención en el Centro.

Además, de la población objetivo un porcentaje mayor reside en San Salvador con familiares y solo algunos viven solos; Así mismo, otro de los datos importantes que se deben mencionar es que a los Adultos Mayores no les causa ningún inconveniente la distancia que deben desplazarse desde su lugar de residencia hacia el Centro de Día, ni tener que transportarse en autobús, todo con el fin de recibir la atención que se les brinda en dicho Centro (ver cuadros 7 y 8).

Uno de los servicios que son prestados a la Población Objetivo del Centro es el de atención médica que trata las enfermedades más comunes entre la población de Adultos Mayores quienes están satisfechos con el tipo de atención que se les brinda.

Actualmente el Centro realiza excursiones y diferentes actividades recreativas y talleres ocupacionales los cuales son adecuados para la atención que requieren los adultos Mayores que están inscritos en el Centro; sin embargo, uno de los requisitos

de participación es que ellos tienen que costear sus gastos porque el Centro no cuenta con un transporte propio ni con los materiales necesarios para los talleres ocupacionales (ver cuadros 14 y 15).

2. EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DEL CENTRO INTEGRAL DE DÍA MARÍA ÁLVAREZ DE STAHL.

La entrevista personal fue el instrumento que sirvió de base para establecer la evaluación de cada una de las áreas; en el área administrativa se entrevistó a la Lic. Olinda Rodríguez quién es la Administradora del Centro, la entrevista se llevó a cabo el día martes 2 de septiembre del presente año, en ella se habló sobre las diferentes áreas del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) y sobre la atención que presta el Centro.

Así mismo se realizaron las entrevistas a cada uno de los empleados del área operativa entre los que están, el personal encargado de la Limpieza: Sra. Ana Vilma Ortiz y de la Cocina: Sra. Margarita Trinidad Mejía, ambas entrevistas se realizaron el día 3 de septiembre del año en curso donde se trataron temas sobre las diferentes áreas como: el área funcional, área de higiene y seguridad, y área motivacional.

Con la información obtenida se presenta el siguiente diagnóstico del proceso administrativo enfocado a las diferentes áreas que tiene el Centro.

a. Proceso de Planeación

- Área Administrativa

Actualmente el personal administrativo del Centro integral de Día María Álvarez de Stahl tiene conocimiento sobre los valores de la Organización, aunque este no cuenta con una escala de valores por escrito. El Centro trata de mantener un ambiente familiar y de rescatar los valores de: honestidad, solidaridad, sencillez y de estimulación para que los Adultos Mayores desarrollen diferentes habilidades que los ayude a mejorar su autoestima como miembros de la sociedad.

El personal administrativo del Centro tiene conocimiento de los objetivos, estrategias, políticas, reglas, programas que son desarrollados para prestar la atención necesaria a los Adultos Mayores, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población Adulto mayor a través de la integración de ellos mismos al Centro de Día, esto con el apoyo de las oficinas centrales de FUSATE (Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad) encargados del abastecimiento de todo tipo de recursos basándose en ayudas y donaciones.

Por otro lado el Centro de Día cuenta con el respaldo social de la comunidad, la colaboración de clínicas comunales del Seguro Social, unidades de salud, grupos de personas de la tercera edad de diferentes comunidades, Iglesias, apoyo de Universidades privadas a través del servicio social; así como también algunas prácticas que puedan hacer escuelas y diferentes Colegios, y personas altruistas que dedican parte de su tiempo en atender a los Adultos Mayores.

Para dar a conocer los servicios que se prestan a la Población Objetivo el Centro trabaja en el ámbito comunitario, en visitas domiciliarias, buscando la forma de que el Adulto Mayor pueda asistir a un lugar en el que se integre a un grupo social de personas.

En cuanto a las políticas de la organización, estas son coordinadas por el departamento de Recursos Humanos de FUSATE y dadas a conocer solo al personal administrativo del centro cuando hacen reuniones con la Junta Directiva; así como también los diferentes programas, reglas y presupuestos.

El centro solo cuenta con un fondo de caja chica para pequeños gastos que se presenten; si la necesidad o el gasto es mayor se hace una requisición anticipada de lo que se necesita a

las oficinas centrales de FUSATE, quienes buscan las fuentes o medios entre sus donantes, que puedan solventar las necesidades.

- Área Operativa

Al personal operativo de la Organización, en el momento de su contratación le dan a conocer los diferentes tipos de planes que posee el Centro, pero a estos no se les dá un seguimiento durante el desarrollo de los mismos, porque solamente son comunicados verbalmente y no en forma escrita; sin embargo, el personal contribuye al logro de los objetivos a través de la integración en los diferentes programas y actividades que se desarrollan en el Centro.

b. Proceso de Organización

- Área Administrativa

Actualmente, el Centro María Álvarez de Stahl no cuenta con un manual de procedimientos y descripción de puestos debido a que existe muy poco personal laborando; el proceso de organización es sencillo e informal, la coordinación y asignación de funciones para los empleados se desarrollan en la Junta Directiva de FUSATE.

La Junta Directiva lleva a cabo reuniones cada mes donde se dan a conocer diferentes aspectos administrativos y operativos

acerca del Centro; La Junta Directiva esta formada por personas altruistas y voluntarias de profesión.

- Área Operativa

En esta área a los empleados se les da a conocer sus funciones al momento de ser contratados, la contratación se realiza en las oficinas centrales de FUSATE, una vez contratados se incorporan al trabajo en equipo.

En el centro, el trabajo se realiza eficazmente en equipo, en coordinación con el área administrativa; los empleados son capaces y dispuestos a cooperar, trabajan en conjunto efectivamente para diseñar y sostener el sistema de funciones y llegar a cumplir los objetivos de la organización.

c. Proceso de Dirección

- Área Administrativa

Actualmente existe un buen proceso de dirección en esta área, debido a que se establece buena comunicación con los empleados, hay liderazgo por parte de la administradora del Centro y es de gran influencia para que los empleados se sientan motivados al realizar su trabajo.

El área administrativa participa en las diferentes capacitaciones sobre la atención al Adulto Mayor y manejo de equipo de oficina cuando es necesario, así como también esta área es un elemento fundamental en la Junta Directiva para la toma de decisiones.

- Área Operativa

En esta área, el personal se desempeña en un buen ambiente de trabajo, existe una buena comunicación con su jefe inmediato, sin embargo, esta solo se dá en forma verbal.

También se sienten motivados al realizar su trabajo con los incentivos que se les brindan y la comprensión por parte de sus jefes, aunque después de su contratación no reciben ningún tipo de capacitación durante el año porque estas se llevan a cabo solo para el área administrativa, pero el administrador trata de influir en ellos para que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y grupales.

d. Proceso de Control

- Área Administrativa

Actualmente, en esta área las medidas de control las realiza las oficinas centrales de FUSATE a través de la Junta Directiva aunque en el centro se trata de establecer orden en cuanto a las necesidades del lugar y de supervisión diaria

respecto al desempeño de los empleados y el desarrollo de las actividades para los Adultos Mayores; en las supervisiones realizadas por esta área, se hace un listado del material y equipo necesario utilizado a diario y luego se realiza un informe para enviarlo por fax a las Oficina Centrales de FUSATE.

Además, el centro cuenta con un sistema de evaluación periódica sobre su gestión, en esta evaluación se observa si se han cumplido las metas y si la gestión que se realizó dio resultado en cuanto a las donaciones y ayuda por parte de las empresas privadas y diferentes instituciones gubernamentales; la evaluación es realizada por la Dirección Ejecutiva de FUSATE, dirigida tanto al área administrativa como al área operativa.

- Área Operativa

El personal de esta área se ajusta a las condiciones locales en cuanto a las medidas de control, debido a que todo es coordinado por el área administrativa del centro y las Oficinas Centrales de FUSATE, la supervisión es diaria para los empleados de esta área y no es complicada ya que no existe un número amplio de personal, durante la supervisión se evalúa el desempeño de los empleados cuando realizan su trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos y los planes ideados, así como también, se evalúan las necesidades del área.

D. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

- La atención que se presta en el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl es la adecuada de acuerdo a las necesidades de los Adultos Mayores, aunque la falta de un Modelo de Gestión Administrativa influye para que la atención sea completamente satisfactoria.
- El Centro trata de cumplir con los objetivos trazados pero la falta de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos afecta en forma sustancial el desarrollo de los mismos.
- El proceso de Organización es informal, debido a que la Institución no cuenta con una guía en donde se den a conocer las funciones que realizan los empleados.
- En el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl existe un buen trabajo en equipo en coordinación con las oficinas centrales de FUSATE.
- La organización no cuenta con programas de capacitación para los empleados del área operativa, solamente son impartidas para el área administrativa.

E. RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO

- La existencia de un Modelo de Gestión Administrativa ayudará a que la atención en el Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl sea más eficiente.
- Para darle seguimiento a los objetivos establecidos es necesario contar con los medios que ayuden a obtener los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos que sirvan de base para el logro de los mismos.
- La organización debe contar con un Manual de Procedimientos y Descripción de Puestos que permita establecer las funciones de los empleados para que el proceso de organización sea más eficiente.
- Mantener el trabajo en equipo dentro de la organización para un mejor desarrollo del clima organizacional.
- Crear programas de capacitación para todas las áreas, que contribuyan al desarrollo personal y profesional de los empleados.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LOS CENTROS INTEGRALES DE DÍA QUE ATIENDEN AL ADULTO MAYOR.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de Gestión Administrativa que permita hacer uso óptimo de los recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el diseño de cada una de las etapas del proceso administrativo que sirva de base para optimizar los recursos y se pueda brindar mejores servicios en la atención al Adulto Mayor.
- Definir estrategias que permitan un mejor manejo de los recursos en el Centro Integral de Día.
- Establecer los diversos programas que permitan la optimización de los recursos.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS.

A. PROCESO DE PLANEACIÓN

El Centro de Día María Álvarez de Stahl, debe establecer un proceso de planeación que le permita definir sus objetivos, la forma de alcanzarlos y los recursos a utilizar para su cumplimiento. A continuación se presenta el diseño de los tipos de planes que se deben implementar en el Centro los cuales contribuirán al mejoramiento de la Gestión Administrativa.

El Modelo puede ser aplicado a todos los Centros Integrales de Día coordinados por FUSATE (Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad), y para la apertura de nuevos centros.

Debido a que los centros de día no cuentan con un distintivo o logotipo el cual sea identificable fácilmente, a continuación se presenta una propuesta:



Lema: ***“La mejor opción para nuestros Adultos Mayores”***

1. MISIÓN

Se considera que la misión actual^{1*} contiene los elementos esenciales de lo que es el Centro de Día, sin embargo, necesita cambios en su contexto, por lo que se propone la siguiente:

“Proporcionar atención especializada a las personas Adultas Mayores a través de un Centro Integral de Día, que contribuya a prevenir, mantener o recuperar la autonomía permaneciendo en su medio habitual de vida”.

2. VISIÓN

Así mismo, la visión^{2*} que tiene el Centro está adecuada a lo que este pretende lograr, sin embargo, su contexto necesita algunos cambios para un mejor entendimiento.

A continuación se presenta la visión propuesta por el grupo investigador:

“Consolidarnos como los protagonistas en el ámbito nacional en brindar Atención Integral a las personas Adultas Mayores, a través del apoyo de un equipo multidisciplinario capacitado en las áreas de Salud y Administración”.

1* *Misión actual*: “Poner a la disposición de las personas adultas mayores un Centro de Día que les proporcione atención integral, que contribuya a prevenir, mantener o recuperar la autonomía permaneciendo en su medio habitual de vida”.

2* *Visión actual*: “Nos proyectamos como los protagonistas de los mayores Centros de Día a nivel nacional que proporciona a las personas adultas mayores atención integral, dada por un equipo multidisciplinario capacitado en el ámbito de la geriatría y gerontología”.

3. VALORES

Para un mejor cumplimiento de los objetivos, se debe establecer la siguiente escala de principios y valores:

- Honestidad: La calidad en el servicio de atención a la persona adulta mayor implica rectitud y educación por parte del personal del Centro.
- Solidaridad: El Centro contribuye a mejorar la calidad de vida del Adulto Mayor brindándole apoyo y bienestar familiar.
- Sencillez: El Centro mantiene un estilo propio de humildad y naturalidad en el personal para dar un mejor servicio de atención a la persona Adulta Mayor.
- Motivación: El Centro brinda confianza y seguridad para contribuir a la estimulación en el desarrollo de las actividades al prestar el servicio de atención.
- Equidad: El Centro mantiene igualdad de derechos entre los empleados y los Adultos Mayores que se atienden.
- Eficiencia: El Centro ofrece los servicios de atención a la persona adulta mayor utilizando los recursos necesarios.
- Respeto a los derechos de la persona: El Centro mantiene lineamientos básicos sobre la Atención a la persona Adulta Mayor.

4. OBJETIVOS

La modificación de la misión conlleva a mejorar la determinación de los objetivos actuales del Centro, los cuales son definidos de la siguiente forma:

1. Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas Adultas Mayores que asisten al Centro.
2. Recuperar o mantener la autonomía personal de la población objetivo.
3. Promover la compañía y contacto con otras personas, evitando así la soledad y el aislamiento social.
4. Contribuir a la permanencia de la población objetivo en su medio habitual de vida.
5. Prevenir situaciones de deterioro físico o psíquico de las personas Adultas Mayores.

5. ESTRATEGIAS

Las estrategias que deben ser utilizadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos son las siguientes:

Respecto al Objetivo N°1 (*Mejorar la calidad de vida de los Adultos Mayores*). Se establecen las siguientes estrategias:

- E1.1.** El centro tiene que contar con instalaciones que propicien un ambiente relajado y tranquilo utilizando los recursos adecuados.
- E1.2.** Las instalaciones del centro deben ser flexibles y adaptables, es decir, que en ellas se pueda realizar cualquier actividad que los Adultos Mayores precisan.
- E1.3.** Se deben establecer programas de capacitación para los empleados, orientados a la Atención del Adulto Mayor y el mantenimiento de relaciones humanas.
- E1.4.** Elaborar y ejecutar programas de actividades culturales, sociales y de convivio familiar permanentemente en los que participen familiares y amigos de los Adultos Mayores.
- E1.5.** La Institución se coordinará con las diferentes Organizaciones que prestan servicios de capacitación especializado sin costo en las diferentes áreas como salud, atención al cliente, manejo de equipo tecnológico entre otros, todo esto a través de reuniones, solicitudes formales por escrito, vía telefónica.

Respecto al Objetivo N°2 (*Recuperar o mantener la autonomía personal del Adulto Mayor*). Se establecen las siguientes estrategias:

- E2.1.** El Centro debe mantener los talleres ocupacionales actuales en óptimas condiciones, e implementar otros talleres, enfocados tanto al sexo masculino como al sexo femenino.

- E2.2.** Facilitar los materiales necesarios para los artículos que son elaborados en los talleres ocupacionales.
- E2.3.** Impartir charlas en forma periódica sobre la autoestima, valores, higiene personal, salud.

Respecto al Objetivo N°3 (*Promover la compañía y contacto, que eviten la soledad y aislamiento social*). Se establecen las siguientes estrategias:

- E3.1.** Adecuar un salón para actos culturales que cuente con el mínimo de mobiliario y equipo, según sean las necesidades.
- E3.2.** Gestionar la visita de representantes de diversas religiones que atiendan las necesidades espirituales de los Adultos Mayores.
- E3.3.** Contar con un protocolo de atención a las personas que hacen visitas al Centro.
- E3.4.** Gestionar la adquisición de un vehículo de transporte que permita la realización de las actividades recreativas.

Respecto al Objetivo N°4 (*Lograr la permanencia de la población objetivo en su medio habitual de vida*). Se Proponen las siguientes estrategias:

- E4.1.** Gestionar la llegada de personal idóneo para prestar la atención al Adulto Mayor.

- E4.2.** Contar con las condiciones físico ambientales que contribuyan a que los Adultos Mayores desarrollen sus actividades en un ambiente agradable.
- E4.3.** Determinar el equipo y material médico necesario y luego realizar las gestiones financieras para su obtención.

Las estrategias para el Objetivo N°5 (*Prevenir situaciones de deterioro físico o psíquico de las personas Adultas Mayores*). Son las siguientes:

- E5.1.** Solicitar los servicios de un médico en medicina general y una enfermera de forma permanente a través de la colaboración de Universidades públicas y privadas.
- E5.2.** Mantener los programas actuales de salud para lograr una mayor estimulación del Adulto Mayor mediante actividades de terapia ocupacionales, recreativas y culturales.
- E5.3.** Determinar el equipo y material médico necesario, y luego realizar las gestiones financieras para su obtención.
- E5.4.** Establecer contacto con los medios de comunicación para promocionar los servicios que presta el centro y la existencia del mismo.

6. POLÍTICAS

Para una buena gestión es necesario que se establezcan las siguientes políticas o guías de acción que están orientadas a

las actividades para el logro de los objetivos, las cuales deben ser autorizadas y plasmadas en un documento, por lo que se sugieren las siguientes:

- La edad mínima para que el Adulto Mayor pueda ingresar al Centro Integral de Día debe ser de 60 años.
- Los Adultos Mayores deben contar con un expediente médico individual actualizado.
- Los horarios de trabajo para la prestación de servicios voluntarios deben ser cumplidos de igual forma como lo hace el personal contratado por la Institución.
- La Institución debe capacitar al personal administrativo y operativo cada seis meses.
- Todo personal contratado debe cumplir con los requisitos definidos en el perfil del puesto.
- El personal debe ser supervisado periódicamente por su jefe inmediato.
- Las donaciones hechas por personas o Instituciones altruistas deben hacerse directamente con las Oficinas Centrales de FUSATE o con el administrador del Centro.
- Todas las actividades deben ser programadas en coordinación con la administradora del Centro anticipadamente, la participación de los empleados y la Junta Directiva de FUSATE.

- Se deben verificar en los documentos los datos personales del Adulto Mayor para determinar si cumple con el requisito mínimo de edad para ingresar al Centro.
- Al ingreso al Centro se hará un examen médico para determinar el diagnóstico que especificará los detalles de cada uno de los Adultos Mayores el cual debe ser archivado.
- A cada empleado y voluntario se le extenderá una tarjeta que sirva para el registro de las entradas y salidas al Centro que permita el control de las horas trabajadas.

7. PROCEDIMIENTOS

Para la prestación de los servicios de atención a los Adultos Mayores se deben elaborar diferentes operaciones que permita describir una mejor ejecución del trabajo aplicado a todas las áreas del Centro, a continuación se enuncian los lineamientos que se deben seguir en la elaboración y ejecución de procedimientos:

- a) Seleccionar el procedimiento que se va estudiar.

Para la selección del procedimiento se debe realizar un diagnóstico en las diferentes áreas del Centro de Día considerando factores fundamentales de tipo económico, técnico y de relaciones humanas.

b) Registrar todos los datos relativos al procedimiento.

Para el registro de los datos se debe hacer uso de la entrevista dirigida y la observación directa, cuidando de anotar todos los datos que se vayan recabando y observando del entrevistado en el área de trabajo en sus actividades diarias.

c) Examinar críticamente los datos del procedimiento.

Cuando ya se ha registrado totalmente el procedimiento se debe proceder a un examen crítico del mismo para verificar si las actividades están ordenadas correctamente y si estas son las adecuadas, lo que determinará la necesidad de efectuar o no cambios en el procedimiento.

d) Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del Centro de Día.

Una vez definido el examen crítico se debe registrar y diagramar el procedimiento, debido a que el Centro actualmente no cuenta con un manual de los mismos.

Al contar el Centro con un manual de procedimientos se debe evaluar haciendo una comparación entre el actual y el propuesto para demostrar las ventajas en ahorro de operaciones y simplificación de las mismas, reducción de tiempo de desplazamiento y distancia de los mismos, ordenamientos de las demoras innecesarias, ordenamiento de las inspecciones, etc.

e) Adoptar el procedimiento propuesto.

Para la ejecución del procedimiento es necesario la aprobación de la dirección, y para solicitarla, se debe elaborar un informe que contenga básicamente: los costos relativos a cada procedimiento, costo de la implantación del procedimiento y decisiones ejecutivas para desarrollarlo.

Antes de la aprobación por parte de la dirección es preciso discutirlo con el jefe encargado del área y lograr su apoyo y colaboración, seguidamente se debe obtener la aprobación de los empleados afectados con el cambio y capacitarlos, la aplicación del procedimiento debe ser supervisado para asegurarse de que se lleve a cabo según se planeó.

f) Mantener actualizado el procedimiento, estableciendo los controles adecuados.

Básicamente este punto se refiere a que se deben modificar los procedimientos actuales cada vez que las condiciones físicas, materiales y ambientales sobre las cuales se planearon, se modifiquen.

A continuación se presenta el siguiente modelo como guía para la elaboración de un manual de procedimientos en el que se dan a conocer las diferentes partes en las que debe estar dividido:

ENCABEZADO (1)		PÁGINA: (2) DE: (3)
PROCEDIMIENTO: (4) OBJETIVO: (5) BREVE DESCRIPCIÓN: (6) UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO QUE INTERVIENEN: (7) UNIDADES: (8) PUESTOS: (9) DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN: (10)		
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO (11)		
PASO (12)	RESPONSABLE (13)	ACTIVIDAD (14)

CONTENIDO DEL FORMULARIO:

- (1) *ENCABEZADO*: este contiene el nombre del Centro, nombre del área, tipo de procedimiento.
- (2) *PÁGINA*: en esta línea debe anotarse el número correlativo de la página.
- (3) *DE*: indica que debe anotarse el número de la página, dependiendo de cuantas esté compuesto el procedimiento.
- (4) *PROCEDIMIENTO*: Nombre del procedimiento a desarrollarse.
- (5) *OBJETIVO*: Objetivo del procedimiento
- (6) *BREVE DESCRIPCIÓN*: se describe brevemente el contenido del procedimiento.

- (7-9) *UNIDADES O PUESTOS DE TRABAJO*: se deben enunciar las unidades y puestos de trabajo que intervienen en el procedimiento.
- (10) *DOCUMENTOS QUE SE UTILIZAN*: se deben enunciar los documentos que son utilizados para el desarrollo de las actividades del procedimiento.

La siguiente sección comprende la descripción general del procedimiento (11) y está dividida en:

- (12) *PASO*: esta columna sirve para enumerar una a una las diferentes actividades del procedimiento.
- (13) *RESPONSABLE*: persona encargada del área.
- (14) *ACTIVIDAD*: se enuncian en orden cronológico una a una las distintas actividades necesarias en el desarrollo del procedimiento.

8. REGLAS

Con el propósito de normar la conducta de los empleados y Adultos Mayores se darán una serie de reglas que podrán conformar el reglamento interno del Centro. Algunas de ellas son las siguientes:

- No se permite el ingreso de armas al Centro.
- Mantener la Higiene y seguridad del Centro.

- Hacer uso de las indicaciones de seguridad en casos de emergencia.
- No fumar dentro de las instalaciones del Centro.
- No ingresar bebidas alcohólicas al Centro.
- Respetar los horarios de trabajo y atención.
- Los empleados del Centro deben presentarse ante su jefe inmediato para firmar su hora de entrada y salida.
- Mostrar conducta decorosa en el Centro.
- El personal administrativo y operativo deben vestir correctamente dentro de las instalaciones del Centro.
- No dañar los árboles y plantas del Centro.
- No se permite el ingreso de vendedores ambulantes al Centro.
- Respetar la dieta de cada uno de los Adultos Mayores que asisten al Centro.
- Depositar la basura en su lugar.
- No se permite el ingreso de mascotas al Centro.
- Respetar los derechos de los Adultos Mayores y Compañeros de trabajo.
- Justificar por escrito la inasistencia al trabajo.

9. PROGRAMAS

Se deben calendarizar las actividades sociales, culturales, en una gráfica de Gantt (ver anexo 5) y deberá estar a la vista

para darle un seguimiento periódico; la calendarización puede aplicarse a los siguientes programas:

Programa de Cobertura Nacional:

- Jornadas de carnetización
- Apoyo a filiales y sub-filiales
- Entrega de donativos
- Atención médica general
- Atención médica especializada por medio de campañas
- Charlas de educación en salud
- Atención psicológica
- Campañas de salud visual
- Atención odontológica
- Entrega de equipo ortopédico
- Atención domiciliar en casos especiales

Programa de Terapia Física:

- Mantenimiento de condición física
- Higiene de columna

Programa de Terapia Ocupacional:

- Organización de talleres ocupacionales y vocacionales
- Taller de cocina
- Taller de canto

- Taller de danza y teatro
- Taller de jardinería y huertos caseros

Programa Educativo:

- Proyecto de alfabetización de adultos
- Charlas de temáticas culturales, espirituales y motivacionales
- Voluntariado
- Preparación del Adulto joven
- Integración multigeneracional

Programa de Recreación y Esparcimiento:

- Tardes de cine forum
- Celebración de cumpleaños y fechas importantes
- Organización de excursiones
- Horas libres (música, televisión, descanso y lectura)

Programas de Bancos Comunes:

- Son préstamos blandos y de pequeñas cantidades para apoyo a la microempresa.

Programa Alimenticio:

- Ayuda a la canasta básica
- Dieta alimenticia diaria

10. PRESUPUESTO

Para el desarrollo de las diferentes actividades y programas que se realizan en el Centro, es necesario cuantificar los recursos monetarios que son requeridos para el servicio de atención al Adulto Mayor, esto, a través de un modelo de presupuesto en el que se detallan los recursos materiales para el área administrativa y operativa, programado trimestralmente.

En el primer cuadro se detallan los materiales que se requerirán para el desarrollo de las actividades en cada uno de los trimestres, en el segundo cuadro se especifica la forma de control del presupuesto de materiales que a la vez servirá como fuente de información para la elaboración del presupuesto del año siguiente (ver anexos 6 y 7).

B. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Deberá mantenerse la Estructura Organizativa, sin embargo, se deben describir de forma breve las funciones de los distintos niveles jerárquicos que servirán para el cumplimiento de los objetivos así como también para que exista un mayor

entendimiento de dicha estructura organizativa por parte de los empleados de la organización:

Junta Directiva:

- Toma de Decisiones
- Coordinación de Programas y Actividades
- Elaboración y Aprobación de Presupuestos
- Dirección de los diferentes departamentos

Auditoría Externa:

- Proporcionar asesoría a los diferentes departamentos de la organización.
- Realizar evaluaciones periódicas a cada uno de los centros.

Dirección Ejecutiva:

- Dirección de los departamentos de FUSATE (mercadeo, finanzas, proyección social e integración de personal).
- Participación en la toma de decisiones.
- Supervisión de los diferentes departamentos.
- Elaboración y desarrollo de los diferentes programas y actividades del centro.
- Contratación y Selección de personal.
- Desarrollo de programas de capacitación para los empleados.

Dirección de Proyectos Sociales:

- Supervisión y dirección de los distintos Centro Integrales de Día.
- Coordinación de los grupos voluntariados.
- Coordinación y control de los donativos.
- Supervisión de las Filiales y Sub-filiales de FUSATE.
- Establecimiento de Relaciones Públicas con distintas Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.
- Participación en la Toma de Decisiones.
- Abastecimiento de material diario que se requiere en los centros.

Administradoras de los Centro de Día:

- Administración del personal.
- Participación en la Toma de Decisiones.
- Desarrollo de Programas y Actividades del Centro.
- Manejo del fondo de caja chica.
- Elaboración de informes ejecutivos.
- Supervisión del personal.
- Colaboración con el personal en el desarrollo de actividades.
- Coordinación de visitas comunales.
- Coordinación y control en la recaudación de fondos.
- Participación en eventos especiales.

Médico:

- Desarrollo de consultas generales a los Adultos Mayores que asisten al centro.
- Elaboración de informes diarios.
- Participación en las actividades que desarrolla el centro para motivar a los Adultos Mayores si se requiere.

Enfermera:

- Toma de Tensión y Temperatura al realizar las consultas generales.
- Cuidado y atención a los Adultos Mayores.
- Desarrollo de actividades en colaboración con el Médico del centro.
- Elaboración de informes diarios.
- Proporción de medicamentos, bajo prescripción médica.

Voluntariado:

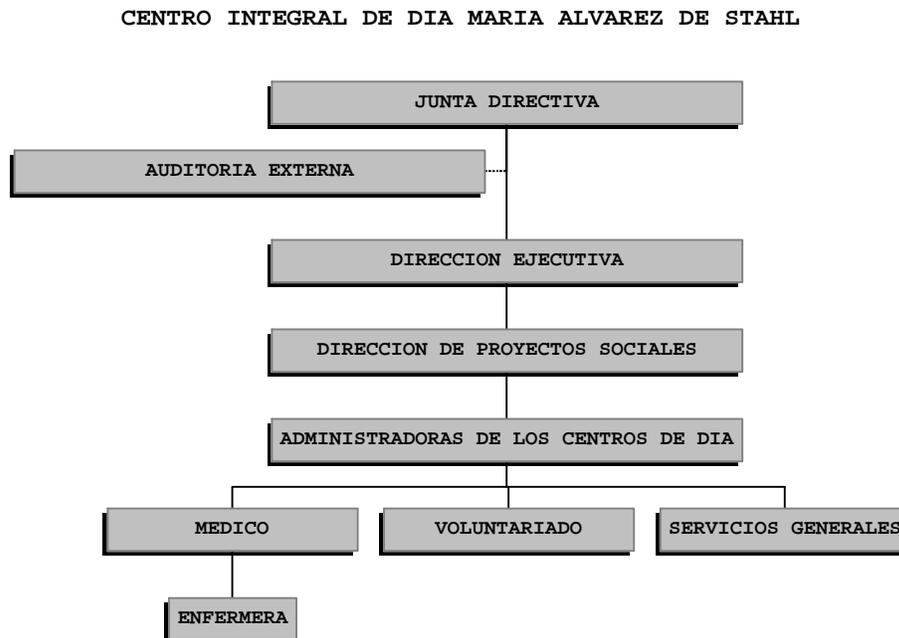
- Participación en el desarrollo de programas y actividades del centro.
- Participación e integración en las distintas áreas que tienen el centro.

Servicios Generales:

- Colaboración con el personal en la prestación de servicios para la atención al Adulto Mayor.
- Encargada de la higiene y seguridad del centro.

Fig.1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



C. PROCESO DE DIRECCIÓN

1. Gestión de Recursos

Es poner en marcha un modelo en el que se describan todas las funciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos, pero para ello es necesario crear las condiciones para el control de las actividades de los recursos del Centro de Día.

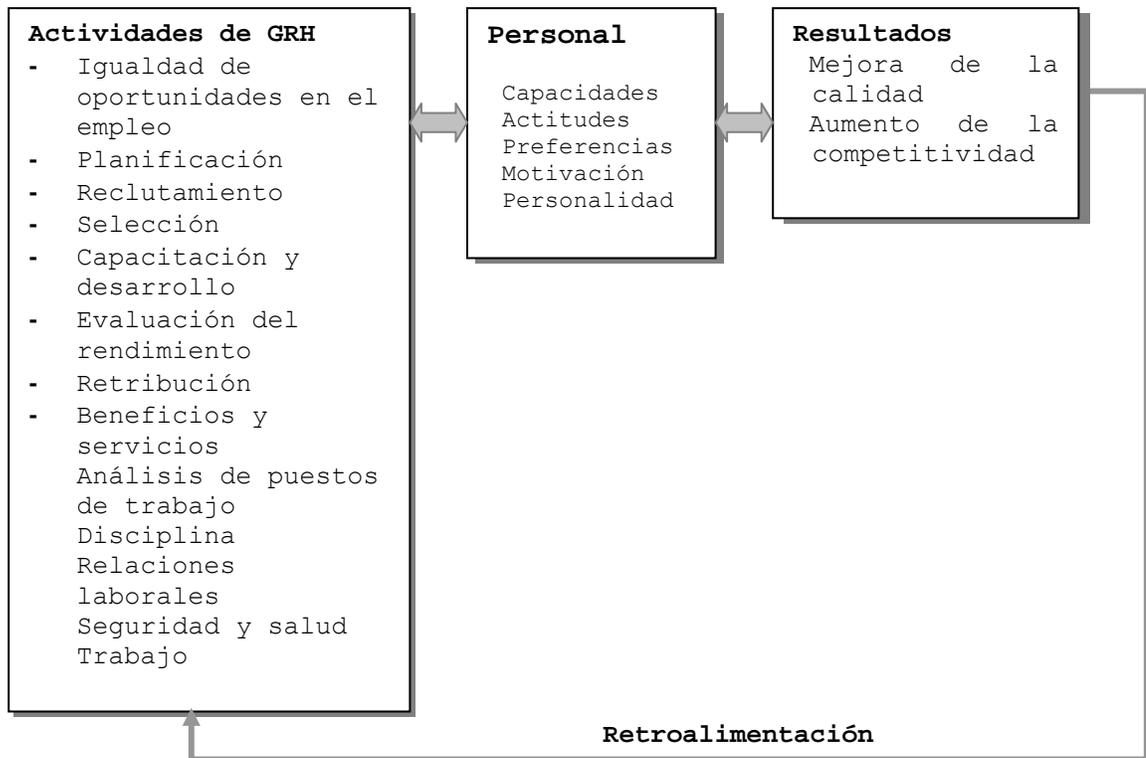
A continuación se detallan los lineamientos a seguir en la gestión de los siguientes recursos:

a. Recursos Humanos

Los recursos humanos necesarios para el funcionamiento del Centro son:

- un administrador(asalariado)
- una secretaria(asalariado)
- un médico general(servicio social)
- un médico internista(servicio social)
- una enfermera(servicio social)
- tres trabajadores sociales(servicio social)
- una persona de limpieza(asalariado)
- una persona de cocina(asalariado)

Fig.2

PROGRAMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Para garantizar una gestión eficiente de los Recursos Humanos, se deberá comenzar con la igualdad de oportunidades en el empleo: entre las que se pueden mencionar: la igualdad de oportunidades de contratación, igualdad de salarios, igualdad de prestaciones, igualdad de beneficios.

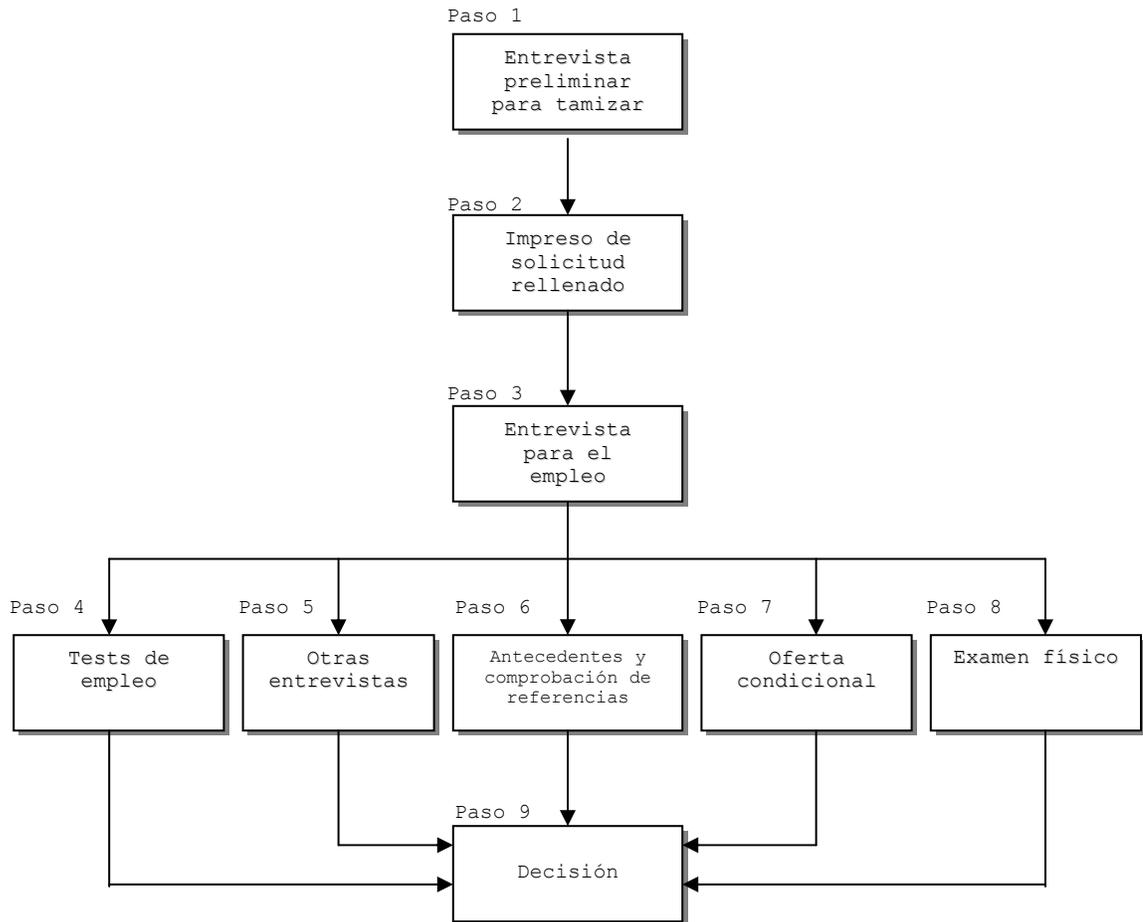
Seguidamente, está la Planificación de los Recursos Humanos, que es un proceso que debe desarrollarse coordinadamente entre las oficinas de FUSATE y la Administración del Centro de Día, esta dividida en dos etapas: la primera debe ser la previsión de las necesidades de personal en el Centro basándose en el número de Adultos Mayores que son atendidos a diario, además está la planificación de la manera de como gestionar el reclutamiento y contratación del personal requerido.

En el desarrollo de la actividad de Reclutamiento se debe especificar con claridad, en primer lugar, las necesidades del personal para los puestos vacantes: número de personas, combinación de competencias y habilidades, conocimientos y niveles de experiencia. Si las necesidades de recursos humanos no pueden ser satisfechas dentro del propio centro se recurrirá a fuentes externas como anuncios en el periódico, universidades, agencias de empleo e Internet.

Una vez establecido el reclutamiento del personal se debe proceder a la selección: El proceso debe iniciarse en el Centro de Día, con una preselección o entrevista preliminar de los aspirantes, después de la entrevista preliminar el candidato debe completar un formulario de solicitud de empleo, luego se procede a la entrevista para el empleo donde se revisará la

información contenida en la solicitud para formular las preguntas típicas destinadas a conocer mejor a los solicitantes, añadiendo la información que recogen a la que figura ya en la solicitud de trabajo, después se examinará la conducta y conocimientos del candidato a través de test psicológicos, una vez completados los pasos para la preselección, se debe analizar si es o no conveniente extender una oferta de trabajo, para ello se deberá realizar por lo general, una verificación de los antecedentes del candidato, consistentes en comprobar algunos hechos o datos recogidos durante la entrevista o expresados en los formularios de solicitud, entresacando algunos datos suplementarios de las referencias y de empleos anteriores, y finalmente, el proceso de selección concluye con la contratación y orientación de los empleados. La decisión de contratación debe realizarla FUSATE, de la terna de los tres candidatos finales enviada por el Centro de Día

Fig.3

PASOS A SEGUIR PARA LA SELECCIÓN

La Capacitación y Desarrollo es la actividad a seguir después del proceso de selección, los programas de capacitación deben ser desarrollados antes y después de la contratación para alcanzar los objetivos del Centro; al desarrollar estos programas se deben determinar y analizar las necesidades de capacitación. Los Programas consistirán en cursos prácticos y conferencias que desarrollarán temas sobre primeros auxilios,

salud en general y atención para personas Adultas Mayores, estos programas se pueden desarrollar a través de convenios con distintas Instituciones entre las que se pueden mencionar la Cruz Roja Salvadoreña, El Cuerpo de Bomberos, Las Facultades de Medicina de Universidades Pública y Privadas, Hospitales, Clínicas Comunales, El Seguro Social, etc. Así mismo se deben desarrollar programas de conferencias que se aplicarán a la capacitación interna, dentro del Centro, el personal debe ser instruido sobre la historia del Centro de Día sus propósitos, Políticas, Reglas, Procedimientos y Relaciones con los Adultos Mayores así como también con los compañeros de trabajo; las conferencias también pueden desarrollarse a través de convenios con Universidades pública y privadas en coordinación con el departamento de Proyección social de dichas universidades; las capacitaciones de los empleados deben ser programadas por lo menos cada seis meses.

En la Evaluación del desempeño debe utilizarse un formulario que debe ser entregado a la administradora del Centro para cada uno de sus subordinados (asalariados y voluntariado) el cual especifica un cierto número de cualidades y características del desempeño en el trabajo que hay que tener en cuenta; mediante este procedimiento suelen identificarse los mejores y los peores empleados en función de su desempeño.

El funcionamiento del formulario para la evaluación del desempeño consiste en asignar una nota al empleado según el aspecto que se está calificando, estas van en escala par, de 2 a 10 para no representar una nota demasiado baja; después que se ha evaluado al empleado en todos los aspectos contenidos en el formulario se procede a realizar un conteo, y el resultado se divide entre el número de aspectos para obtener la nota final y de acuerdo al resultado obtenido se interpretan por medio de una escala que está estructurada de la siguiente manera:

Tabla 1

ESCALA	PUNTAJE
EXCELENTE	9.1 - 10 PUNTOS
MUY BUENO	8.1 - 9 PUNTOS
BUENO	7.1 - 8 PUNTOS
NECESITA MEJORAR	6 - 7 PUNTOS
MALO	Menos de 5.9 PUNTOS

Los resultados obtenidos deben ser utilizados para tomar decisiones como:

- Ascenso
- Aumento de sueldos
- Bonos
- Mantenerlo en el punto
- Crear programas de capacitación
- Despidos

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____	NOMBRE DEL CENTRO: _____
NOMBRE DEL CARGO: _____	AREA: _____
PERIODO EVALUADO: DESDE: _____	HASTA: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____	FIRMA: _____

II. INSTRUCCIONES AL CALIFICADOR

- LEA DETENIDAMENTE LA DEFINICIÓN DE CADA ASPECTO
- MARQUE CON UNA X SOBRE LA DESCRIPCIÓN QUE MEJOR SE ADAPTE AL EMPLEADO (MARQUE SOLAMENTE UNA CASILLA)
- CALIFIQUE CADA ASPECTO INDEPENDIENTE DE LOS DEMAS

III. ASPECTOS A CALIFICAR

IDONEIDAD: correspondencia entre los requisitos del puesto y los conocimientos técnicos del empleado				
2	4	6	8	10
No posee los conocimientos teóricos ni prácticos para el puesto	No posee conocimiento teórico pero posee conocimientos prácticos y mínimos.	Posee conocimientos prácticos pero carece de los conocimientos teóricos necesarios.	Posee conocimientos teóricos sólidos y conocimientos prácticos satisfactorio.	Posee los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el puesto.

CALIDAD: acabado final del trabajo de acuerdo a los requisitos establecidos				
2	4	6	8	10
Su trabajo contiene siempre errores, desconoce los requisitos y es descuidado.	Su trabajo contiene regularmente errores que reflejan negligencia.	Su trabajo contiene errores por falta de concentración.	Su trabajo respeta los requisitos, los errores son mínimos.	Su trabajo refleja minuciosidad y esmero. Los errores son excepcionales.

DISCIPLINA: Acatamiento de las disposiciones que norman la conducta en el trabajo				
2	4	6	8	10
Falta continuamente y hace caso omiso de las ordenes y disposiciones.	Se ausenta de su puesto de trabajo impuntual y reniega ante las tareas.	Obedece normas y se apega a su estricto cumplimiento	Acata las normas y sugiere a veces mejoras al trabajo	Acata las normas y propicia que los otros lo hagan, proponiendo regularmente mejoras.

INICIATIVA E INTERES: Actitud positiva hacia su trabajo y emprender acciones.				
2	4	6	8	10
Su actitud hacia el trabajo es negativa, trabaja a desgano	Su actitud es positiva, no realiza acciones fuera de su trabajo rutinario	Su actitud es positiva pero apoya las iniciativas de otros.	Su actitud es positiva, hace propuestas pero no las operativiza.	Su actitud es de entrega al trabajo, hace propuestas y operativiza las ideas

ESPIRITU DE COOPERACION: actitud positiva para sacar adelante el trabajo				
2	4	6	8	10
Nunca coopera y menos aprecia los aportes de los demás.	Bajo presión y a regañadientes coopera para sacar su trabajo.	Coopera cuando se le pide, esperando siempre retribución.	Coopera desinteresadamente bajo presión, a fin de sacar el trabajo.	Coopera siempre por sacar adelante su trabajo y el de los demás.

ETICA PROFESIONAL: Desempeña principios morales establecidos				
2	4	6	8	10
El empleado no es de confianza, la confidencialidad es imposible.	Los principios son regularmente violados por el empleado.	Conoce los principios del puesto, pero sus acciones no son siempre coherentes con ello.	En general el empleado respeta los principios exigidos por el puesto.	Los principios del puesto son respetados. Empleado de absoluta confianza.

TIEMPO DE SERVICIO: Son los años de servicio que el empleado a acumulado en la institución.				
2	4	6	8	10
Numero de años <2	2 ≤ No de años <4	4 ≤ No de años <8	8 ≤ No de años 10	10 ≤ No de años

Otra de las actividades de la gestión de recursos humanos que debe aplicarse son las compensaciones e incentivos, estos programas deben desarrollarse en coordinación con las oficinas centrales de FUSATE y según lo estipulado por la ley de salarios; actualmente los programas de incentivos que utiliza el centro son apropiados de acuerdo a las necesidades de los empleados por lo tanto deben mantenerse.

b. Recursos Financieros

Para la Gestión Financiera deben mantenerse los proyectos permanentes, especiales y productivos como fuentes de ingreso en coordinación con las oficinas centrales de FUSATE, así mismo el departamento de contabilidad y finanzas de FUSATE se encargara de establecer los controles financieros a través del desarrollo del Balance General, Estado de resultados y el Flujo de Efectivo.

Los controles financieros deben ser aplicados a los siguientes proyectos:

Proyectos Permanentes:

- Campaña del Dólar
- Proyecto de alcancías
- Aporte de Socios Contribuyentes

Proyectos Especiales:

- Eventos Artísticos y Culturales
- Rifas

Proyectos Productivos:

- Alquileres para Fiestas
- Alquileres Ortopédicos
- Tienda de Variedades y Mercado de Pulgas

c. Recursos Materiales

La Gestión de Materiales, inventarios o existencias, debe comprender la planificación, la realización de pedidos y el almacenamiento interno y distribución de los suministros y materiales necesarios para la prestación del servicio en el Centro, por lo que es necesario contar:

- Consumibles de oficina (lápices, papelería, bolígrafos, toner para el impresor, disketes, entre otros.)
- Botiquín básico: gasas, esparadrapos, curitas, esterilizadores, analgésicos comunes, algodón, antidiarréicos, entre otros.
- Consumibles de limpieza: desinfectantes, escobas, trapeadores, franelas, detergentes, cloro, papel higiénico, entre otros.

- Materiales y equipo de cocina: extinguidor de incendios, cacerolas, ollas, platos plásticos, vasos, cucharas, tenedores, picheles, guantes para cocina, mantas, cestas, guacales, bolsas para basura, basureros, delantales, jabón, toallas desechables.
- Productos perecederos: verduras, frutas, carnes, lácteos, mariscos, pan, productos enlatados.
- Productos no perecederos: cereales, azúcar, café, arroz, sal, frijoles, sales y especias, aceites, harinas.
- Equipo: sillas plásticas, sillas plegables, mesas, escritorios, estantes, centro de entretenimiento.

Para el control de materiales se propone el sistema conocido como hoja de KARDEX (carga y descargo) que puede ser elaborado fácilmente en el programa de EXCEL o en fichas escritas.

El sistema consiste en controlar la cantidad de material que entre y salga de la bodega del centro, el pedido debe hacerse a FUSATE una vez al mes y registrarse en una hoja de control de inventarios por cada artículo (KARDEX).

El primer formulario (productos no perecederos) debe contener los siguientes datos:

- Encabezado: Nombre del centro, área a la que pertenece el artículo, nombre de la persona encargada del área, nombre de la persona que supervisa y nombre del artículo.
- Primera columna: Fecha de recepción y descarga de materiales.
- Segunda columna: Detalle de ingreso o egreso de materiales.
- Tercera columna: Cantidad de entrada de materiales.
- Cuarta columna: Cantidad de salida de materiales.
- Quinta columna: Saldo actual de materiales.
- Sexta columna: Firma de la persona encargada del área (Ver anexo 8).

El segundo formulario (productos perecederos) debe contener los siguientes datos:

- Encabezado: nombre del centro, nombre del área, nombre del encargado del área, nombre del supervisor.
- Primera columna: fecha de entrada y salida del artículo.
- Segunda columna: nombre de los productos.
- Tercera columna: detalle de ingreso y egreso de los productos.
- Cuarta columna: cantidad de productos entrantes.
- Quinta columna: cantidad de productos salientes.
- Sexta columna: precio de cada producto (Ver anexo 9).

Estos formularios se deben completar una vez a la semana por la administradora del centro y debe ser firmado por la persona encargada del área a la que pertenecen los materiales.

El sistema permitirá tener un control exacto que facilitará el manejo de materiales y proporcionará los datos para la elaboración de presupuestos.

El siguiente formulario es el de requisición mensual de materiales el cual debe contener los siguientes datos:

- Encabezado: nombre del centro, nombre del administrador, fecha del pedido.
- Primera columna: nombre del artículo.
- Segunda columna: existencia en bodega.
- Tercera columna: cantidad requerida (Ver anexo 10).

Para la recepción de materiales en el centro, enviados por FUSATE, se debe firmar un documento que certifique la recepción de los materiales detallados.

d. Recursos Técnicos

Los recursos técnicos que necesita el Centro para brindar una atención de calidad deben ser:

Area Administrativa: Computadora, telefax, impresora, ventiladores.

Area operativa: lavadora automática de ropa, secadora automática de ropa, refrigerador, horno microondas, licuadora, batidora, friser, cocina.

Equipo tecnológico para la Atención: Autobús, televisor, equipo de sonido, equipo médico (estetoscopio, tanque de oxígeno, tensiómetro), extinguidor de incendios.

Las siguientes estrategias son las necesarias para que el Centro siga funcionando:

- Gestionar con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) el financiamiento para la adquisición de equipo médico.
- Gestionar con el BID el financiamiento para adquirir un autobús. (Ver anexo 11)
- Gestionar con las empresas contribuyentes para que donen mensualmente una cuota de 10 dólares a cambio de publicidad.

D. PROCESO DE CONTROL

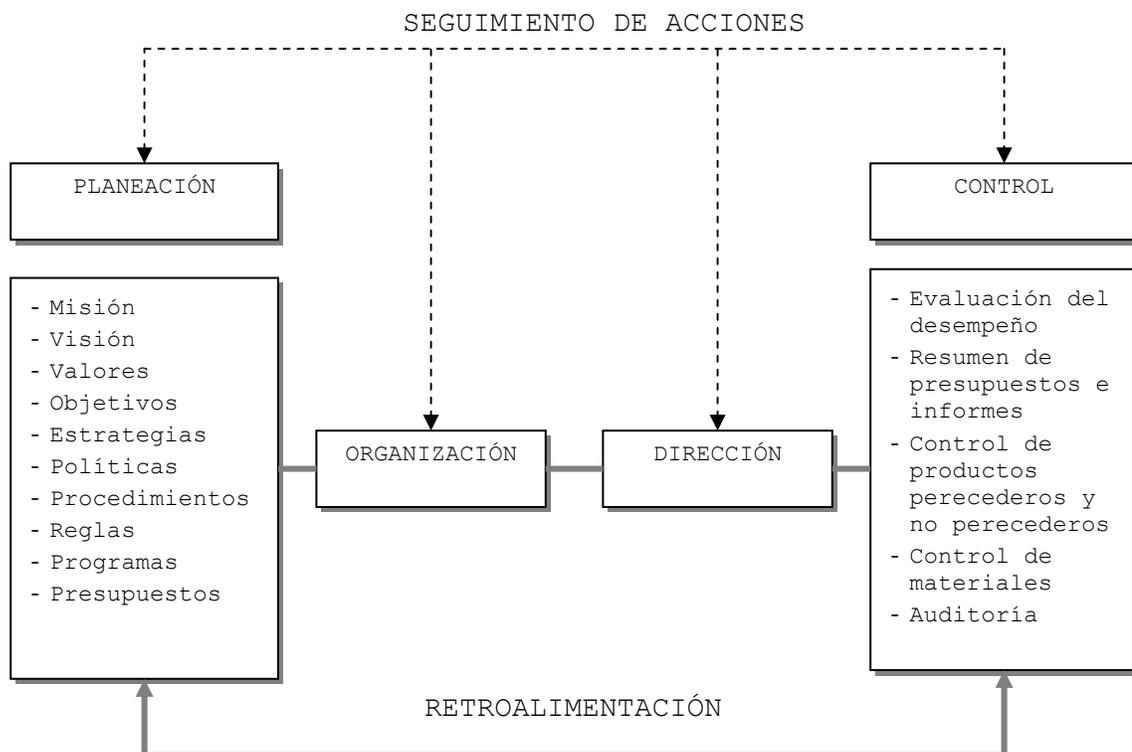
1. CONTROL DE LA GESTION DE RECURSOS

Para ejercer un control eficiente sobre la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos deben ser aplicados cada uno de los modelos propuestos anteriormente, entre los que se pueden mencionar: evaluación del desempeño, control de presupuesto, control de productos perecederos y no perecederos, control de materiales y auditoría (función del departamento de contabilidad y finanzas de FUSATE), Ver anexos 5 al 10.

La aplicación de los modelos permitirá la comparación de los planes (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos) con los resultados obtenidos; una vez hecha la comparación, se deben desarrollar acciones correctivas que sean aplicadas al área donde se ha detectado el problema, esto implicará que se hagan nuevos planes y cambios en el Centro.

Para una mejor comprensión de lo expuesto anteriormente se presenta el siguiente esquema:

Fig.5



----- Acción correctiva

_____ Información

El control constituye la función administrativa final para el diseño del modelo de gestión administrativa para optimizar los Recursos en los Centros Integrales de Día que Atienden al Adulto Mayor, la aplicación del modelo es una guía práctica en el manejo y ejecución de los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) para realizar una gestión administrativa eficaz y eficiente al brindar el servicio de atención integral a la persona adulta mayor.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN LOS CENTROS INTEGRALES DE DÍA QUE ATIENDEN AL ADULTO MAYOR.

Una vez desarrollado el Modelo de Gestión Administrativa, debe ser iniciado el proceso de implementación, que constará de las siguientes etapas:

Etapa 1. Aprobación del modelo. La administradora del Centro de Día deberá presentar el Modelo de Gestión Administrativa, a Junta Directiva para su respectivo análisis y aprobación.

Etapa 2. Implementación del Modelo. Una vez aprobado el Modelo de Gestión Administrativa por Junta directiva, se procede a la implementación de este. Para ello se realizarán los siguientes pasos:

Paso 1: se debe elaborar un plan de trabajo detallado que sirva para el desarrollo o implementación del Modelo; a continuación se presentan en forma general los diferentes datos que se requieren:

Tabla 2

CONTENIDO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Listado pormenorizado de las actividades, clasificadas por áreas de actuación.• Unidad de medida por cada actividad• Recursos comprometidos por cada actividad• Fecha y fin de cada actividad• Nombres de los responsables en cada actividad

Paso 2: Para iniciar la implementación del Modelo se recomienda que la administradora del Centro de Día, elabore en formato amplio, la misión, visión, principios y valores, que estén a la vista del público y de los empleados. (Ver anexos 12, 13 y 14).

Paso 3: la administradora, también debe elaborar y distribuir un documento entre los empleados y voluntarios del Centro que contenga los objetivos, políticas y reglas, además de la misión, visión, principios y valores para contribuir a un mejor desarrollo de las actividades.

Paso 4: finalmente, cuando ya se han dado a conocer a los empleados, personal voluntario, Adultos Mayores y visitantes, el propósito o el fin que persigue el Centro, es necesario que la Administradora de este, coordine con el personal de atención al Adulto Mayor, las actividades a realizar para el desarrollo e implementación de las diferentes estrategias.

A continuación se detalla la forma de implementación de algunas de las estrategias propuestas para el logro de los objetivos del Centro de Día tomando como base lo que se describe en la tabla 2:

E2.1. El Centro debe mantener los talleres ocupacionales actuales en óptimas condiciones, e implementar otros talleres, enfocados tanto al sexo masculino como al sexo femenino.

N°	ACTIVIDADES	U/MEDIDA	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE
1	Monitoreo de los talleres actuales	Número de talleres	Administrador Papel Lápiz Computadora	X			X			X			X			
2	Diagnóstico	Número de talleres	Administrador Papel Lápiz Computadora	X			X			X			X			
3	Diseño de los nuevos talleres	Programas	Administrador Papel Lápiz Computadora	X			X			X			X			
4	Enlistar los materiales	Listados	Administrador Papel Lápiz Computadora	X			X			X			X			
5	Buscar fuentes de financiamiento	Alternativas	Solicitud de materiales	X			X			X			X			
6	Desarrollar los talleres	Número de talleres	Voluntarios Materiales participantes	X			X			X			X			

E3.4 Gestionar la adquisición de un vehículo de transporte que permita la realización de las actividades recreativas.

N°	ACTIVIDADES	U/MEDIDA	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE
1	Determinar la cantidad de dinero que se necesita	Cotizaciones	Administrador Presupuesto	X												
2	Comunicarse, a través de internet con el BID	Mensajes	Administrador Computadora Servicio de internet	X												
3	Enviar la solicitud por medio de internet, conteniendo datos generales del Centro y la necesidad por resolver		Administrador Computadora Servicio de internet	X												
4	Esperar la respuesta		Administrador Computadora Servicio de internet		X	X	X	X	X	X						

E4.3. Determinar el equipo y material médico necesario y luego realizar las gestiones financieras para su obtención.

N°	ACTIVIDADES	U/MEDIDA	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE
1	Determinación del equipo y material médico necesario	Cantidad de equipo	Administrador Computadora Papel	X												
2	Enlistar las necesidades	Cantidad de equipo	Administrador Computadora	X												
3	Comunicarse a través de internet con el BID	Mensaje	Administrador Computadora Servicio de internet	X												
4	Enviar la solicitud por medio de internet, conteniendo datos generales del Centro y las necesidades en materia de equipo.		Administrador Computadora Servicio de internet	X												
5	Espera de la respuesta		Administrador Computadora Servicio de internet		X	X	X	X	X	X						

Para la implementación de los procedimientos se hace necesario que el Centro realice la petición para la elaboración de un manual de procedimientos, a través del servicio social, ya sean de Universidades públicas o privadas, a continuación se detallan en un cuadro las actividades a seguir:

N°	ACTIVIDADES	U/MEDIDA	RECURSOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE
1	Elaboración de carta dirigida a proyección social de las distintas Universidades públicas o privadas	Número de cartas	Administrador Computadora Papel Impresora		X											
2	Envío de cartas a las unidades de proyección social, de cada Universidad	Número de cartas	Recursos monetarios Servicio de correspondencia			X										
3	Espera de la respuesta	Llamadas telefónicas Número de cartas	Servicio de correspondencia Telefax			X	X	X								
4	Elaboración del manual de procedimientos y descripción de puestos	Número de puestos	Estudiantes en servicio social Empleados del Centro								X					

Con respecto a la implementación de los presupuestos se debe tomar como base lo expuesto en el Modelo de Gestión en el área de presupuesto en donde se presentan los diferentes formatos.

Así mismo en la implementación de la Gestión de los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Técnicos ya se dan los lineamientos básicos en el Modelo de Gestión en el que se detallan las actividades a seguir y quienes las van a realizar.

De esta forma el grupo investigador finaliza el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y presenta en un Plan, algunos ejemplos que sirvan de guía para su implementación esperando con ello, contribuir a mejorar la administración del Centro en brindar el servicio de atención al Adulto Mayor.

CONCLUSIONES

- La falta de un Modelo de Gestión como guía práctica para realizar funciones administrativas y operativas que permitan hacer uso óptimo de los recursos, constituye un obstáculo para realizar una buena gestión.
- La realización del diagnóstico permitió identificar las necesidades y la situación actual del Centro en las áreas administrativa, operativa y el servicio de atención al Adulto Mayor para el diseño del modelo.
- La falta de formularios para el control de materiales y recursos humanos no permiten realizar un buen funcionamiento de la administración.
- Los adultos mayores que asisten al Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl en su mayoría opinan que el servicio de atención es aceptable, sin embargo existen necesidades por cubrir como por ejemplo, contar con transporte propio para desarrollar las diferentes actividades recreativas.
- El personal administrativo y operativo del Centro Integral de Día no reciben por escrito solo en forma verbal sus funciones y los tipos de planes trazados por la organización.

RECOMENDACIONES

- La implementación del modelo como guía práctica para una mejor administración y optimización de los recursos en general constituye un instrumento valioso para el servicio de atención al Adulto Mayor en los Centros Integrales de Día.
- Evaluar el funcionamiento del modelo en las áreas administrativa y operativa cada seis meses.
- Utilizar los formularios respectivos en cada una de las áreas expuestas en el modelo.
- Buscar financiamiento con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) para la adquisición de un autobús para el desarrollo de las actividades recreativas.
- Entregar un documento escrito a cada uno de los empleados de las diferentes áreas conteniendo los tipos de planes de la organización así como las actividades laborales a realizar.

BIBLIOGRAFIA**LIBROS:**

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos.**

Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 5ª Edición
2001.

DOMINGUEZ GIRALDO, GERARDO. **Indicadores de Gestión.** Biblioteca

Jurídica: Editorial Dike, 2ª Edición 1999.

IVANCEVICH, JOHN M. Y OTROS. **Gestión, Calidad y Competitividad.**

Editorial Mc Graw Hill. Irwin.

KOONT'Z, HAROLD Y WEIHRICH, HEINZ. **Administración, una**

Perspectiva Global. México: Editorial Mc Graw Hill, 11ª
Edición.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. **Estudio de Sistemas y**

Procedimientos Administrativos. México: Editorial Thomson,
3ª Edición 2002.

STONER, JAMES F. **Administración:** Editorial Prentice Hill

Hispanoamericana, S.A., 6ª Edición 1996.

TERRY, GEORGE R., PH. D. **Principios de Administración.** México:
Editorial Continental S.A. de C.V., 6ª Impresión, Noviembre
1982.

TESIS:

MAGAÑA, RIGOBERTO OVIDIO. **Metodología para el Diseño de Modelos
Administrativos para la Ejecución del Proyecto de Inversión
del M.P. El Salvador.** Tesis de graduación. San José Costa
Rica: julio, 1987.

LEYES:

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. **Constitución de La
República.** Decreto Legislativo N° 38. Editorial Abril Uno:
2ª Edición, El Salvador 1997.

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. **Ley de asociaciones y
fundaciones sin fines de lucro (ONG´S).** Imprenta nacional
Decreto legislativo N° 894, El Salvador, 21 de noviembre de
1996.

SECRETARIA NACIONAL DE LA FAMILIA. **Ley y Reglamento de Atención
Integral para la Persona Adulta Mayor,** Decreto Legislativo
N° 717, Publicado en el Diario Oficial, Tomo 356 Imprenta
Nacional: El Salvador, septiembre 5 de 2002.

MEMORIAS Y REVISTAS:

FUSATE. **Boletín informativo del Centro Integral de Día María**

Alvarez de Stahl, 2003.

SECRETARIA NACIONAL DE LA FAMILIA. **Política Nacional de Atención**

a la Persona Adulta Mayor, El Salvador, 2000.

DIRECCIONES DE INTERNET:

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/costmat/100.htm>

http://www.lafacu.com/apunte/empresas/apuntes_administración/default.htm

http://www.iadb.org/iic/español/programas/financing_guiacom.htm

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o una entidad.

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

ALTRUISTA: Persona que le tiene amor al prójimo. Contraposición al egoísmo.

ASOCIACIÓN: Conjunto de personas asociadas para un mismo fin y persona jurídica por ellos formada.

ATENCIÓN INTEGRAL: Totalidad en brindar servicios al Adulto Mayor.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAMPAÑA DEL DÓLAR: Consiste en captar un dólar al mes por medio de la autorización de los tarjetahabientes o cuentacorrentistas de los bancos que están apoyando.

CAPACITACIÓN: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.

CENTROS INTEGRALES DE DÍA: Es un centro que proporciona a las personas Adultas Mayores durante el día, mediante la cual se contribuye a prevenir, mantener o recuperar la autonomía permaneciendo en su medio habitual de vida.

CII: La Corporación Interamericana de Inversiones es una institución multilateral de inversiones perteneciente al Grupo del BID.

CONTRATACIÓN: Proceso consistente en pactar, ajustar, mediante convenio algún servicio. Acción o efecto de contratar.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

DIRECCIÓN: Función administrativa que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

DONACIÓN: Acto por el cual una persona se desprende gratuitamente de una cosa que le pertenece, a favor de otra que la acepta.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGIA: Determinación del propósito(o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Técnica posterior al control que centra la atención en la medida en que los empleados han alcanzado los niveles de trabajo esperados durante un determinado período de tiempo.

FILIALES: Grupos de personas organizadas en juntas directivas localizadas en las cabeceras departamentales cuya función es la de desarrollar los programas de atención en su departamento,

organizar sus filiales y atender comunidades en vías de desarrollo coordinándose con la red social de la comunidad.

FUNDACIÓN: Persona jurídica dedicada a la beneficencia, enseñanza o piedad que continúa y cumple la voluntad de quien la erige.

FUSATE: Fundación Salvadoreña de la Tercera Edad, es un organismo no gubernamental, sin fines de lucro, fue creada en 1990 por un grupo de hombre y mujeres altruistas, quienes elevaron la necesidad de trabajar a favor de las personas adultas mayores del país.

GESTIÓN: El proceso emprendido por uno o más individuos para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera trabajando solo no podría alcanzar.

METAS: Estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad de la organización.

MISIÓN: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

MODELO: Es la construcción intelectual que representa idealmente la manera de administrar.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

ORGANIZACIÓN: Proceso que consiste en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

ORGANIZACIONES: Conjunto de oficinas, cargos o dependencias de un cuerpo o institución.

PLANEACIÓN: Proceso que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.

POBLACIÓN OBJETIVO: Personas adultas mayores de 60 años o más.

POLÍTICAS: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones.

PRESUPUESTOS: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

PRINCIPIOS: Verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables.

PROCEDIMIENTOS: Planes que establecen un método para manejar actividades futuras, son series cronológicas de acciones requeridas.

PROGRAMAS: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción.

RECLUTAMIENTO: Conjunto de actividades que lleva a cabo la organización para atraer a sus puestos bacantes candidatos con las capacidades y actitudes necesarias para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

RECURSOS: Son los medios (humanos, financieros, materiales y técnicos) utilizados por la empresa para alcanzar sus objetivos.

RECURSOS FINANCIEROS: Es el proceso mediante el cual se buscan los fondos para suplir las necesidades primordiales y contar con

las herramientas presupuestarias para conocer los requerimientos de equipo.

RECURSOS HUMANOS: Personal con el que cuenta la empresa para la realización de las actividades funcionales de la empresa.

RECURSOS MATERIALES: conjunto de instrumentos u otras cosas necesarias para desempeñar un servicio o ejercer una profesión.

RECURSOS TÉCNICOS: Conjunto de medios utilizados para proveer bienes y servicios a las personas.

REGLAS: Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

SELECCIÓN: El proceso mediante el cual la organización elige de una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios para la posición abierta, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales vigentes.

SUB-FILIALES: Son grupos de personas organizadas en juntas directivas, localizadas en un área geográfica más pequeña, caseríos, cantones, municipios, comunidades u otros, cuya función es la implementar los programas de atención a la

población adulta mayor de la localidad, apoyados y coordinados con la filial departamental y la red social local.

VALORES: Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible a otro.

VISIÓN: Una percepción clara del futuro de la organización.

A N E X O S

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Área Administrativa

El objetivo de la presente entrevista es determinar la administración actual en el Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl.

Indicaciones: Responda según su criterio cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuenta con una escala de valores el Centro?
2. ¿Qué tipos de estrategias utilizan para el logro de los objetivos de la Organización?
3. ¿Conoce usted las políticas de la Organización?
4. ¿Cuenta la Empresa con un manual de procedimientos y descripción de puestos?
5. ¿Qué tipos de reglas se manejan dentro de la Organización?
6. ¿Maneja el Centro un presupuesto, y cada cuánto se elabora?
7. ¿Cuénta con un presupuesto por cada programa?

8. ¿Puede proporcionar una descripción de las actividades que se realizan en cuanto a la administración del centro?
9. ¿Conoce usted las actividades que realiza la Junta Directiva?
10. ¿Conoce usted las actividades de Auditoría Externa?
11. ¿Conoce usted las funciones de la Dirección Ejecutiva?
12. ¿Cuáles son las Funciones de Proyectos Sociales?
13. ¿A cargo de quién está la toma de decisiones en relación a los diferentes tipos de problemas que se presentan?
14. ¿Cuenta la organización con un programa de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal y quién es el encargado de estas actividades?
15. ¿Cuáles son los medios que utiliza la Organización para comunicar las decisiones, políticas, cambios, ordenes o instrucciones?
16. ¿Quién se encarga de la supervisión, como lo Hacen y con qué frecuencias?
17. ¿Qué medios son los que se utilizan para la captación de fondos?
18. ¿Cuál es el tipo de contribución por parte de las empresas y amigos contribuyentes?
19. ¿Cuénta el Centro con el material y equipo de oficina necesario para su funcionamiento?
20. ¿Cómo controla las entradas y salidas de los recursos materiales?

21.¿Con qué recursos tecnológicos cuenta el Centro?

22.¿Cuáles son las necesidades, en cuánto a los diferentes recursos, para el mejor funcionamiento del Centro y para la realización de sus labores?

23.¿La administración del Centro cuenta con un sistema de evaluación periódica de su Gestión?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Área Operativa (Personal de Cocina)

El objetivo de la presente entrevista es determinar el tipo de gestión actual en el área de recursos humanos del Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

Indicaciones: responda según su criterio, las preguntas que se le presentan a continuación.

Funciones de Área

1. ¿Quién es su jefe inmediato?
2. ¿Cómo se comunica con él, por teléfono, personalmente o por escrito?
3. ¿Si hace bien su trabajo, su jefe la felicita, y si lo hace mal la reprende?
4. ¿Cuáles son sus funciones, y de ellas, cual considera que es la más importante?
5. ¿Le han dado por escrito sus funciones?

6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para un mejor desempeño de sus labores?
7. ¿Porqué le gusta trabajar aquí?
8. ¿Hay alguna persona encargada de supervisar su trabajo?
9. ¿Cuáles son los instrumentos y materiales que utiliza para realizar sus funciones?
10. ¿Qué necesidades tiene para el mejor desempeño de sus labores?
11. ¿Le dan un programa anticipado de platos?
12. ¿Le comunican el menú diario?

Área de Higiene y seguridad

13. ¿Qué medidas de seguridad tienen en el Centro, en caso de incendios o fenómenos naturales?
14. ¿Existen avisos o rótulos que indiquen las medidas de seguridad del Centro?

Área Motivacional

15. ¿Recibe prestaciones de acuerdo a la ley?
16. ¿Recibe algún tipo de incentivos?
17. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Area Operativa (personal de limpieza)

El objetivo de la presente entrevista es determinar el tipo de gestión actual en el área de recursos humanos del Centro Integral de Día María Álvarez de Stahl para la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa.

Indicaciones: responda según su criterio, las preguntas que se le presentan a continuación.

Funciones de Area

1. ¿Quién es su jefe inmediato?
2. ¿Cómo se comunica con él, por teléfono, personalmente o por escrito?
3. ¿Si hace bien su trabajo, su jefe la felicita, y si lo hace mal la reprende?
4. ¿Cuáles son sus funciones, y de ellas, cual considera que es la más importante?

5. ¿Le han dado por escrito sus funciones?
6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para un mejor desempeño de sus labores?
7. ¿Porqué le gusta trabajar aquí?
8. ¿Hay alguna persona encargada de supervisar su trabajo?
9. ¿Cuáles son los instrumentos y materiales que utiliza para realizar sus funciones?
10. ¿Qué necesidades tiene para el mejor desempeño de sus labores?
11. ¿Le dan un programa de limpieza?

Area de Higiene y seguridad

12. ¿Qué medidas de seguridad tienen en el Centro, en caso de incendios o fenómenos naturales?
13. ¿Existen avisos o rótulos que indiquen las medidas de seguridad del Centro?

Area Motivacional

14. ¿Recibe prestaciones de acuerdo a la ley?
15. ¿Recibe algún tipo de incentivos?
16. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como objetivo la recopilación de información para determinar el tipo de atención que se les brinda a los Adultos Mayores que asisten al Centro Integral de Día María Alvarez de Stahl, por la cual se solicita su colaboración, no se omite que la información será utilizada para fines académicos.

Indicaciones: marque con una "x", según su criterio la opción más adecuada a su situación.

Datos de clasificación de la Persona

1. Sexo: M () F ()
 2. Edad: 60-70 () 71-80 () 81-90 () más de 90 ()
 3. Lugar de residencia
-
4. Relación con las personas que vive
Familiar () Particular () Ninguna ()
 5. Número de personas con las que vive
0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () más de 5 ()

II. CUESTIONARIO

1. ¿Cuántos minutos le toma desplazarse de su lugar de residencia al Centro Integral de Día?

1-15 () 16-30 () 31-60 () más de 60 ()

2. ¿Qué medio de transporte utiliza para desplazarse de su residencia al Centro Integral de Día?

Autobús () Microbús () Taxi () Automóvil Particular ()

Ninguno(a pié) ()

3. ¿Padece algún tipo de enfermedad?

Si () No ()

Si su respuesta es no, remítase a la pregunta número 6.

4. ¿Qué tipo de enfermedad padece?

Depresión ()

Diabetis ()

Asma ()

Artritis ()

Miopía ()

Hipertensión ()

Migraña ()

Otras ()

5. ¿Recibe la atención médica necesaria en el Centro Integral de Día?

Si () No () Porque _____

6. ¿Cuál es su medio de ingresos?

Ayuda familiar () Pensionado () Recursos Propios ()

Remesas del extranjero () Otros _____

7. Con la siguiente escala, califique el menú alimenticio que le sirven a diario en el Centro Integral de Día.

E () MB () B () NM ()

8. ¿Cuál es su opinión sobre los talleres ocupacionales que se imparten en el Centro Integral de Día?

E () MB () B () NM ()

9. ¿Cómo califica las actividades recreativas que se le brindan en el Centro Integral de Día?

E () MB () B () NM ()

10. ¿Qué tipos de servicios adicionales a los actuales le gustaría que le brindara el centro Integral de Día?

11. ¿Qué opina de la apertura de nuevos Centros Integrales de Día?

CONTROL DE MATERIALES

NOMBRE DEL ARTÍCULO	PERÍODO																							
	PRIMER TRIMESTRE						SEGUNDO TRIMESTRE						TERCER TRIMESTRE						CUARTO TRIMESTRE					
	PRESUP.		REAL		VARIAC.		PRESUP.		REAL		VARIAC.		PRESUP.		REAL		VARIAC.		PRESUP.		REAL		VARIAC.	
	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos	Can	Cos

OBSERVACIONES:

PRIMER TRIMESTRE: _____

SEGUNDO TRIMESTRE: _____

TERCER TRIMESTRE: _____

CUARTO TRIMESTRE: _____

FORMULARIO PARA PRODUCTOS NO PERECEDEROS

NOMBRE DEL CENTRO: _____

AREA: _____

ENCARGADO DE AREA: _____

SUPERVISADO POR: _____

NOMBRE DEL ARTICULO: _____

FECHA	DETALLE	CANTIDAD DE MATERIALES ENTRANTES	CANTIDAD DE MATERIALES SALIENTES	SALDO	FIRMA

FORMULARIO PARA PRODUCTOS PERECEDEROS

NOMBRE DEL CENTRO: _____

AREA: _____

ENCARGADO DEL AREA: _____

SUPERVISADO POR: _____

FECHA	NOMBRE DEL PRODUCTO	DETALLE	CANTIDAD DE PRODUCTOS ENTRANTES	CANTIDAD DE PRODUCTOS SALIENTES	PRECIO POR PRODUCTO

FORMULARIO PARA LA REQUISICIÓN MENSUAL DE MATERIALES

NOMBRE DEL CENTRO: _____

NOMBRE DEL ADMINISTRADOR: _____

FECHA DE PEDIDO: _____

NOMBRE DEL ARTICULO	EXISTENCIA EN BODEGA	CANTIDAD REQUERIDA



ACTUALIDADES

CONVENIO DE LA CII

PROYECTOS

POLÍTICAS

CÓMO SOLICITAR
FINANCIAMIENTO

INFORME ANUAL 2000

INFORME ANUAL 2001

CONTACTOS

EMPLEO

DOCUMENTOS EN PDF

[English Version](#)
[En français](#)
[Em português](#)



[Versión para Imprimir](#)

CÓMO SOLICITAR FINANCIAMIENTO DE LA CII

[[La Corporación Interamericana de Inversiones](#) | [Requisitos básicos](#) | [Instrumentos](#) | [Solicitud de Financiamiento](#) | [Requisitos medioambientales y laborales](#) | | [Guía para la presentación de solicitudes - Instituciones financieras](#) | [Guía para la presentación de solicitudes - Compañías](#) | [Sede](#) | [Oficinas regionales](#) | [Países miembros de la CII](#)]

Solicitud de financiamiento

Si su COMPAÑÍA está en busca de financiamiento a mediano o largo plazo para ampliar sus operaciones, sírvase enviar una breve descripción de la empresa, junto con un plan operativo, a la oficina regional de la CII que atiende al país donde está ubicada su compañía. Puede asimismo ponerse en contacto con el Jefe de la División de Finanzas Corporativas de la CII en Washington, D.C. En el caso de INSTITUCIONES FINANCIERAS en busca de fondos para prestar a empresas de pequeña y mediana escala de la región o interesadas en establecer una línea de agencia, sírvase enviar sus más recientes estados financieros auditados junto con una breve propuesta para la aplicación de los fondos al Jefe de la División de Servicios Financieros de la CII en Washington, D.C. (Véase la ficha adjunta para obtener información acerca de cómo ponerse en contacto con los Jefes de División.)

Si el proyecto o la institución financiera reúne los criterios de elegibilidad de la CII, ésta solicitará información más detallada (véase la guía para INSTITUCIONES FINANCIERAS en la página 8 o la guía para COMPAÑÍAS, que empieza en la página 9). Tras revisar la citada información, la CII podrá realizar una evaluación del proyecto sobre el terreno, siendo posible que se concierte una reunión entre los patrocinadores del proyecto y la administración de la CII. La Corporación cobra una comisión de evaluación/tramitación, así como otras comisiones que sean de aplicación.

Si la administración de la CII considera satisfactorios los resultados de la evaluación, se elevará un informe acerca del proyecto y los términos propuestos a consideración del Directorio de la Corporación.

En el caso de que el Directorio apruebe el proyecto, se ultimarán los términos definitivos del financiamiento de la CII, pasándose a la preparación y formalización de la documentación legal.

Los desembolsos se efectúan de conformidad con los términos del contrato de préstamo y/o inversión de capital suscrito entre la CII y la empresa. La CII exige informes trimestrales sobre la marcha del proyecto y sobre las actividades de la compañía, junto con sus estados financieros auditados y demás información que estime pertinente. La CII se mantiene en contacto continuo con sus clientes y socios a fin de seguir de cerca la situación de su cartera de préstamos e inversiones.

[[La Corporación Interamericana de Inversiones](#) | [Requisitos básicos](#) | [Instrumentos](#) | [Solicitud de Financiamiento](#) | [Requisitos medioambientales y laborales](#) | | [Guía para la presentación de solicitudes - Instituciones financieras](#) | [Guía para la presentación de solicitudes - Compañías](#) | [Sede](#) | [Oficinas regionales](#) | [Países miembros de la CII](#)]




[ACTUALIDADES](#)
[CONVENIO DE LA CII](#)
[PROYECTOS](#)
[POLÍTICAS](#)
[CÓMO SOLICITAR FINANCIAMIENTO](#)
[INFORME ANUAL 2000](#)
[INFORME ANUAL 2001](#)
[CONTACTOS](#)
[EMPLEO](#)
[DOCUMENTOS EN PDF](#)
[English Version](#)
[En français](#)
[Em português](#)

[Versión para Imprimir](#)

CÓMO SOLICITAR FINANCIAMIENTO DE LA CII

[[La Corporación Interamericana de Inversiones](#) | [Requisitos básicos](#) | [Instrumentos](#) | [Solicitud de Financiamiento](#) | [Requisitos medioambientales y laborales](#) | | [Guía para la presentación de solicitudes - Instituciones financieras](#) | [Guía para la presentación de solicitudes - Compañías](#) | [Sede](#) | [Oficinas regionales](#) | [Países miembros de la CII](#)]

Requisitos básicos

Compañías

Para que una compañía obtenga financiamiento de la CII debe ser una empresa rentable y con potencial de crecimiento, que requiera financiamiento a mediano o largo plazo a efectos de aprovechar su potencial de mercado. Debe contar con gerentes capaces que compartan el compromiso de la CII respecto de la transparencia y el cumplimiento de las normas nacionales en materia contable, tributaria, laboral y medioambiental. Las compañías con ventas que oscilen entre US\$5 millones y US\$35 millones integran el mercado que la CII busca atender. No obstante, la CII colabora de manera selectiva con compañías cuyas ventas superan los US\$35 millones. Las compañías elegibles suelen ser propiedad mayoritaria de ciudadanos de cualquiera de los 26 países miembros de la CII de América Latina y el Caribe. En casos limitados la CII financia empresas conjuntas que no son de propiedad mayoritaria de ciudadanos de la región. Si bien la rentabilidad y la viabilidad financiera a largo plazo son requisitos previos para que la CII considere la posibilidad de otorgar financiamiento, la CII también tendrá en cuenta el efecto de la compañía sobre los siguientes factores que contribuyen al desarrollo económico:

- creación de empleo;
- generación de ingresos netos en divisas o promoción del ahorro de divisas;
- transferencia de recursos y tecnología;
- mejora de la capacidad nacional de gestión empresarial;
- promoción de una más amplia participación en la propiedad de las empresas; y/o
- fomento de la integración económica de América Latina y el Caribe.

Instituciones financieras y fondos de capital

La CII proporciona financiamiento a instituciones financieras que atienden el mercado compuesto por empresas de pequeña y mediana envergadura. Cualquier tipo de institución financiera que se dedique a atender a este segmento del mercado puede ser elegible para obtener financiamiento de la CII. Las instituciones elegibles incluyen, aunque no de manera exclusiva, bancos comerciales, compañías de arrendamiento financiero, compañías financieras y compañías especializadas en servicios financieros.

Con el ánimo de ampliar tanto su penetración de mercado como su cobertura geográfica, la Corporación colabora con instituciones financieras que otorgan préstamos a largo plazo de menor cuantía a empresas pequeñas y medianas. La CII escoge a las instituciones financieras que más se destaquen, en función de la normativa que rija en los respectivos países. Las instituciones financieras a las que la CII otorga financiamiento suelen estar en el cuartil superior del sistema financiero en términos de calidad del activo, rentabilidad,



ACTUALIDADES

 [Versión para Imprimir](#)

CONVENIO DE LA CII

CÓMO SOLICITAR FINANCIAMIENTO DE LA CII

PROYECTOS

[[La Corporación Interamericana de Inversiones](#) | [Requisitos básicos](#) | [Instrumentos](#) | [Solicitud de Financiamiento](#) | [Requisitos medioambientales y laborales](#) | | [Guía para la presentación de solicitudes - Instituciones financieras](#) | [Guía para la presentación de solicitudes - Compañías](#) | [Sede](#) | [Oficinas regionales](#) | [Países miembros de la CII](#)]

POLÍTICAS

CÓMO SOLICITAR FINANCIAMIENTO

Guía para la Presentación de Solicitudes—Compañías

INFORME ANUAL 2000

INFORME ANUAL 2001

Para evaluar la posibilidad de participar en el financiamiento de un proyecto, la CII necesitará la siguiente información:

CONTACTOS

EMPLEO

1. General

- Nombre de la empresa
- Estructura jurídica
- Año de constitución
- Ubicación
- Dirección postal
- Números de teléfono
- Número de fax
- Página Web
- Nombre(s) y cargo(s) de la(s) persona(s) a contactar
- Listas de las compañías vinculadas o afiliadas

DOCUMENTOS EN PDF

[English Version](#)
[En français](#)
[Em português](#)

2. Propietarios/Patrocinadores

- Nombre, nacionalidad y porcentaje de participación de todos los accionistas
- Experiencia en el sector, la industria y las líneas de productos
- Experiencia en gestión empresarial
- Referencias financieras (bancarias) y comerciales
- Currícula vitae de los patrocinadores principales, incluyendo su experiencia profesional

3. La empresa

- Breve historia de la empresa
- Nombres y currícula vitae de los directivos
- Productos o servicios
- Información financiera histórica (estados financieros auditados correspondientes a los últimos tres años)
- Endeudamiento actual (y alcance de gravámenes o hipotecas sobre activos existentes)
- Información sobre el mercado (oferta, demanda, precios, estrategia de distribución, competidores principales)
- Proveedores y clientes principales
- Ventajas comparativas y competitivas
- Nombre de los auditores y asesores jurídicos de la empresa
- Pruebas de cumplimiento con normas de protección del medio ambiente, laborales y de seguridad en el trabajo

4. El proyecto

- Descripción detallada del proyecto
- Estudios de factibilidad del proyecto: aspectos técnicos, financieros y de mercado
- Ventajas comparativas y competitivas
- Competencia
- Acuerdos para la obtención de tecnología
- Número de empleados (actual y proyectado)
- Generación de ingresos en divisas (actual y proyectada)
- Posible efecto ambiental y medidas para mitigarlo

5. Costos de inversión

- Costos del proyecto
- Base para el cálculo estimado de los costos
- Posibles proveedores de maquinaria y equipos locales e importados

US\$000			
	Local	Importado	Total
Terrenos			
Instalaciones			
Maquinaria y equipo			
Otros			
Subtotal			
Costos de ingeniería y preoperativos			
Imprevistos			
Capital de trabajo permanente			
Intereses durante la construcción			
Subtotal			
TOTAL			

6. Proyecciones financieras

- Estados financieros proforma del proyecto y estados consolidados de la compañía (flujo de caja, balance general y estado de resultados), para un período de diez años
- Proyecciones mensuales para el primer año de operaciones
- Supuestos para el cálculo de las proyecciones financieras
- Costo de bienes vendidos y análisis del costo unitario
- Cálculo de la tasa interna de retorno sin apalancamiento
- Cobertura del servicio de la deuda y otros índices financieros
- Análisis de sensibilidad

7. Ejecución

- Calendario mensual/anual para la ejecución del proyecto
- Principales riesgos de ejecución (riesgos de construcción, riesgos tecnológicos, aspectos ambientales)
- Riesgos del proyecto (insumos, aspectos técnicos, aspectos operacionales, gestión, mercado, competencia)

8. Plan financiero

	US\$000	%
CAPITAL		
Propietario/ Patrocinador		
Otros inversionistas		
Subtotal		
DEUDA A LARGO		
PLAZO		
Bancos locales		
Bancos extranjeros		
Otras fuentes		
Subtotal		
TOTAL		

9. Financiamiento de operaciones y del capital de trabajo

- Financiamiento de operaciones comerciales/mercancías/ cosechas, etc.
- Líneas de crédito a corto plazo para capital de trabajo (cuentas por cobrar + inventarios – crédito de proveedores)

10. Garantías propuestas

- Hipoteca/gravámenes sobre activos del proyecto (precio aproximado de mercado)
- Pólizas de seguro
- Garantías del patrocinador
- Garantías de cumplimiento del proyecto y de sobrecostos
- Cuenta extraterritorial de garantía bloqueada

[[La Corporación Interamericana de Inversiones](#) | [Requisitos básicos](#) | [Instrumentos](#) | [Solicitud de Financiamiento](#) | [Requisitos medioambientales y laborales](#) | | [Guía para la presentación de solicitudes - Instituciones financieras](#) | [Guía para la presentación de solicitudes - Compañías](#) | [Sede](#) | [Oficinas regionales](#) | [Países miembros de la CII](#)]



Nuestra Misión



María Álvarez de Stahl

“ Proporcionar atención especializada a las personas Adultas Mayores a través de un Centro Integral de Día, que contribuya a prevenir, mantener o recuperar la autonomía permaneciendo en su medio habitual de vida”

Nuestra Visión



María Álvarez de Stahl

“ Consolidarnos como los protagonistas en el ámbito nacional en brindar Atención Integral a las personas Adultas Mayores, a través del apoyo de un equipo multidisciplinario capacitado en las áreas de Salud y Administración” .

Nuestros Valores



María Álvarez de Stahl

- Honestidad:

La calidad en el servicio de atención a la persona adulta mayor implica rectitud y educación por parte del personal del Centro.

- Solidaridad:

El Centro contribuye a mejorar la calidad de vida del Adulto Mayor brindándole apoyo y bienestar familiar.

- Sencillez:

El Centro mantiene un estilo propio de humildad y naturalidad en el personal para dar un mejor servicio de atención a la persona Adulta Mayor.

Nuestros Valores



María Álvarez de Stahl

- Motivación:

El Centro brinda confianza y seguridad para contribuir a la estimulación en el desarrollo de las actividades al prestar el servicio de atención.

- Equidad:

El Centro mantiene igualdad de derechos entre los empleados y los Adultos Mayores que se atienden.

- Eficiencia:

El Centro ofrece los servicios de atención a la persona adulta mayor utilizando los recursos necesarios.

- Respeto a los derechos de la persona:

El Centro mantiene lineamientos básicos sobre la Atención a la persona Adulta Mayor.