



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONSTRUCCIÓN**

**DISEÑO DE UN PLAN PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO
DE ACTIVIDADES DIURNAS PARA EL ADULTO MAYOR EN EL SECTOR
ESTE DEL GRAN ÁREA METROPOLITANA**

Proyecto de Graduación para optar al título de Máster en
Gerencia de Proyectos

Realizado por:

Ana Lucía Ivankovich Guillén
Denia Jiménez Valverde
Gabriela Morales Martínez

Profesora guía:

Fiorella Salazar Rojas, MAP

12 de febrero del 2011

ACTA DE DEFENSA PÚBLICA

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por el Instituto Tecnológico de Costa Rica como requisito final para optar al grado de Máster en Gerencia de Proyectos con Énfasis en Proyectos de Administración.

Firmas de aprobación

Ing. Milton Sandoval, MBA.
Representante Comité Técnico

Ing. Carlos Mata, MAP.
Lector

MAP. Fiorella Salazar Rojas
Profesora Guía

Ing. Sonia Mora, MGP
Lectora

Ana Lucía Ivankovich G.
Estudiante

Denia Jiménez V.
Estudiante

Gabriela Morales M.
Estudiante

DEDICATORIA

*A mis hijos Cristina, Iván y Erick, porque ahora es su turno
de volar muy alto y lograr sus sueños.
Ana.*

*Dedico este éxito a Luis mi esposo y a mis hijas Adriana, Laura y
Lucía ya que sin su apoyo, cariño y paciencia no hubiera
podido emprender y completar este reto.
Para ellos con todo amor.
Denia.*

*A mi esposo y mis tres princesas por todo este tiempo de sacrificio
y apoyo incondicional para que este proyecto fuera
una realidad. A Denia y Ana por compartir su
amistad y conocimientos.
Gabriela.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios que siempre me escucha, a mi esposo Osvaldo porque es mi fortaleza y a mis compañeras y amigas Denia y Gabriela, por el privilegio de trabajar a su lado.
Ana.

Doy gracias a Dios por acompañarme a lo largo de este proceso, a Gaby y Ana porque llegamos no solo a formar un gran equipo de trabajo sino que también nació una linda amistad.
Y a todas aquellas personas que participaron en el logro de esta meta.
Denia.

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para concluir este proceso, y a todos aquellos que me ayudaron a lo largo del mismo .
Gabriela

EPÍGRAFE

*“Saber envejecer es una obra maestra
de la sabiduría, y una de las partes
más difíciles del gran arte de vivir.”*

Henri Frédéric Amiel

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	2
A. MARCO DE REFERENCIA NACIONAL DEL ADULTO MAYOR.....	3
B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
D. OBJETIVOS	7
1. General.....	7
2. Específicos.....	7
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	8
1. Alcance	8
2. Limitaciones	8
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	9
A. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	10
1. Definición	10
2. Generalidades de la Administración de Proyectos	10
3. Gestión de las áreas de conocimiento.....	14
B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	17
1. Generalidades.....	17
2. Definición	17
3. Utilidad.....	18
C. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	18
1. Definición	18
2. Estudios que lo integran.....	19

D.	PLAN DE PROYECTO	22
1.	Definición	22
2.	Utilidad	22
3.	Composición	23
E.	CENTROS DE ATENCIÓN PARA EL ADULTO MAYOR	25
1.	Instituciones de Bienestar Social (IBS).....	25
2.	Centros de atención para el adulto mayor con fines de lucro	27
3.	Red de Cuido del Adulto Mayor.....	28
CAPÍTULO III		
	MARCO METODOLÓGICO	29
A.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
B.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	30
1.	Sujetos de información.....	31
2.	Fuentes de información.....	31
C.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	32
1.	Investigación de información relacionada con el tema.....	33
2.	Análisis de documentos	33
3.	Revisión de instrumentos jurídicos	33
4.	Entrevistas	34
5.	Búsquedas en internet	35
6.	Mapas conceptuales	35
D.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	36
1.	Procesamiento de la información	36
2.	Análisis de la información.....	37
CAPÍTULO IV		
ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD.....		
A.	ESTUDIO DE MERCADO	41

1.	Definición del Servicio	41
2.	Descripción y localización de los clientes	42
3.	Investigación del mercado.....	43
B.	ESTUDIO TÉCNICO	50
1.	Fase de Inicio.....	53
2.	Fase de Operación.....	59
C.	ESTUDIO LEGAL.....	60
1.	Aspectos legales que deben considerarse en el proyecto	63
D.	ESTUDIO AMBIENTAL	67
1.	Ubicación	67
2.	Entorno biótico	68
3.	Entorno abiótico	68
4.	Impactos potenciales.....	69
E.	ESTUDIO FINANCIERO	70
1.	Supuestos	71
2.	Equipo y mobiliario.....	73
3.	Alimentación	74
4.	Recurso Humano	75
5.	Servicios	77
6.	Costos fijos y variables.....	77
7.	Inversión inicial.....	79
8.	Flujo de efectivo del primer año	81
9.	Flujo de efectivo de cinco años	83
F.	APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD EN EL PLAN DEL PROYECTO.....	84
G.	RESUMEN DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	86
	CAPÍTULO V	89

PLAN DE INTEGRACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE ACTIVIDADES DIURNAS PARA EL ADULTO MAYOR	89
A. INTRODUCCIÓN	90
B. ACTA CONSTITUTIVA	91
1. Proyecto.....	91
2. Producto.....	91
3. Necesidad	91
4. Justificación	92
5. Objetivos del proyecto.....	93
6. Equipo de Proyecto.....	93
7. Enunciado del Alcance del Proyecto	94
8. Entregables del Proyecto	95
9. Plazo total del proyecto	96
10. Riesgos.....	96
11. Restricciones	96
12. Gráfico de influencia e interés	97
13. Involucrados.....	98
C. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE	100
1. Objetivo.....	100
2. Procedimiento	100
D. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO.....	112
1. Objetivo.....	112
2. Procedimiento	112
E. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS.....	114
1. Objetivo.....	114
2. Procedimiento	114
F. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	118

1.	Objetivo.....	118
2.	Procedimiento	118
G.	PLAN DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	124
1.	Objetivo.....	124
2.	Personal requerido.....	124
3.	Perfiles.....	125
4.	Procedimiento	129
H.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES	130
1.	Objetivo.....	130
2.	Procedimiento	130
I.	PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS.....	138
1.	Objetivo.....	138
2.	Procedimiento	138
J.	PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	151
1.	Objetivo.....	151
2.	Procedimiento	151
	CONCLUSIONES.....	156
	RECOMENDACIONES.....	158
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	159
	ANEXOS.....	162
	APÉNDICES.....	204

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Correspondencia entre el grupo de procesos de planeación y las áreas de conocimiento de la administración de proyectos	24
Cuadro 2. Distribución de la población por sexo y grupos de edad para la Región Central Mayo 2008 (Información vigente)	47
Cuadro 3. Mapeo de actores en relación a la legislación aplicable	61
Cuadro 4. Costos asociados al equipo para acondicionamiento del centro	73
Cuadro 5. Costos asociados al mobiliario para acondicionamiento del centro.....	74
Cuadro 6. Depreciación anual de mobiliario y equipo	74
Cuadro 7. Costos de alimentación por tiempo de comida	74
Cuadro 8. Costos de comida por persona	75
Cuadro 9. Costos de comida del centro a capacidad máxima	75
Cuadro 10. Salario base por puesto	76
Cuadro 11. Salario ofrecido por puesto	76
Cuadro 12. Gastos mensuales por servicios	77
Cuadro 13. Desglose de costos fijos	78
Cuadro 14. Costos variables	78
Cuadro 15. Determinación del precio del servicio	79
Cuadro 16. Determinación del punto de equilibrio.....	79
Cuadro 17. Plan de inversión	80
Cuadro 18. Fuentes de financiamiento.....	81
Cuadro 19. Flujo de efectivo del primer año.....	82
Cuadro 20. Flujo de efectivo anual del primer quinquenio	83
Cuadro 21. Información que genera el Estudio de Prefactibilidad para ser usada en el Plan de Proyecto, basándose en las áreas de conocimiento del PMBOK.....	85
Cuadro 22. Resumen de resultados del Estudio de Prefactibilidad.....	87
Cuadro 23. Entregables del proyecto asociados a tareas y/o actividades	95
Cuadro 24. Cronograma de hitos del proyecto.....	96
Cuadro 25. Lista de involucrados del proyecto.....	98

Cuadro 26. Entregables del Plan de Integración del centro diurno para el adulto mayor	111
Cuadro 27. Plantilla de tareas y tiempos estimados para elaboración de cronograma	113
Cuadro 28. Estimado de costos iniciales asociados a la creación del centro.....	115
Cuadro 29. Propuesta para el planteamiento del presupuesto	117
Cuadro 30. Requerimientos, parámetros y criterios de aceptación de calidad....	119
Cuadro 31. Plantilla de informe de avance.....	120
Cuadro 32. Acta de aceptación de entregables.....	121
Cuadro 33. Plantilla de solicitud de gestión de cambios	123
Cuadro 34. Lista de personal requerido para el centro	125
Cuadro 35. Perfil del administrador	126
Cuadro 36. Perfil de la secretaria	126
Cuadro 37. Perfil del misceláneo.....	127
Cuadro 38. Perfil del encargado de actividades.....	127
Cuadro 39. Perfil del asistente de actividades.....	128
Cuadro 40. Perfil de cocinera	128
Cuadro 41. Perfil de asistente de cocina.....	129
Cuadro 42. Propuesta de matriz de involucrados del centro diurno	131
Cuadro 43. Matriz de comunicaciones	134
Cuadro 44. Matriz guía para registro de riesgos	139
Cuadro 45. Escala de probabilidad de ocurrencia.....	140
Cuadro 46. Escala de impacto	141
Cuadro 47. Matriz de priorización del riesgo	142
Cuadro 48. Actualización de la matriz guía de registro de riesgos.....	143
Cuadro 49. Estrategias para riesgos negativos.....	144
Cuadro 50. Registro de riesgos actualizado.....	146
Cuadro 51. Informe de seguimiento	148
Cuadro 52. Reporte de estado del riesgo.....	149
Cuadro 53. Principales proveedores y especificaciones del contrato.....	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Vinculación entre los grupos de procesos.....	12
Figura 2. Estructura de la población por sexo y edad. Costa Rica 1950-2025 (Fuente INEC- Censo 2000).....	45
Figura 3. Instituciones de bienestar social que atienden al adulto mayor en las modalidades de: albergues, hogares y centros diurnos	48
Figura 4. Propuesta de organigrama para el centro diurno	57
Figura 5. Gráfico de influencia e interés de los involucrados	97
Figura 6. Estructura organizacional propuesta para el centro diurno para el adulto mayor	107
Figura 7. Edt del plan de integración del centro diurno para el adulto mayor.....	110
Figura 8. Riesgo- estrategia	144

ABREVIATURAS

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CONAPAM: Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor

GAM: Gran Área Metropolitana

IBS: Instituciones de Bienestar Social

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

INS: Instituto Nacional de Seguros

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

RRHH: Recursos Humanos

RESUMEN

A nivel mundial la población adulta mayor ha venido en aumento y Costa Rica no escapa de esa situación. Es por ello que en los últimos años ha aumentado la demanda de servicios de atención y cuidado de las personas adultas mayores.

Dentro de los servicios que se ofrecen a nivel nacional, existen los centros diurnos como una opción de cuidado, socialización y esparcimiento. Sin embargo la mayoría de estos centros son catalogados como IBS y están enfocados a la atención de personas de escasos recursos, lo que hace que individuos con un nivel económico alto o medio-alto, no sean candidatos prioritarios para acceder estos servicios.

Esta coyuntura hizo evidente la presencia de una oportunidad de negocio, para satisfacer las necesidades de atención de las personas que no califican para obtener esos servicios. Además de que a nivel nacional sólo se conoce de la existencia de un centro de atención diurna con fines de lucro, ubicado en el sector oeste de la GAM.

Debido a lo antes mencionado se planteó el presente proyecto que tuvo como objetivo general diseñar el Plan para la Creación de un Centro de Actividades Diurnas para el adulto mayor de nivel de ingreso medio-alto y alto, en el sector este del GAM.

Se establecieron también objetivos específicos dirigidos a:

- Desarrollar un estudio de prefactibilidad que incluya los estudios de mercado, técnico, legal, ambiental y financiero.
- Elaborar los diferentes planes de gestión (alcance, tiempo, costos, calidad, recurso humano, comunicaciones, riesgos y adquisiciones); que permitan generar el plan de creación propuesto.

El presente proyecto se caracterizó por ser de tipo descriptivo, ya que pretendió como su nombre lo dice, describir una situación o evento. Para ello se utilizaron fuentes primarias y secundarias en la obtención de la información.

Dentro de las conclusiones obtenidas cabe resaltar, que el plan propuesto reúne una serie de procesos de apoyo que constituyen una guía para crear un centro diurno. Esta guía se convierte en una herramienta principalmente en la planificación del proyecto y debe ser complementada con una excelente gestión en las otras fases, con el objeto de aumentar la probabilidad de éxito del mismo.

Finalmente se recomienda actualizar la información en cuanto a la legislación vigente, requerimientos, costos, estimación de tiempo y riesgos, al momento de aplicar el plan.

Palabras clave: Administración de proyectos, centros diurnos para adultos mayores y estudios de prefactibilidad.

ABSTRACT

In most countries, elderly population has grown up and Costa Rica is no exception to this phenomenon. As a consequence, in the last years there has been a significantly increase on demand for services and care of this segment of the population.

Among the services offered in our country to these people, there are Day Care Centers, which are an option for providing care, socialization and recreation. However, these centers are considered as welfare institutions and then, they are focused to low income people, not being an attractive option for the mid-high and high income level individuals.

The above described situation generates a business opportunity, to satisfy the needs of this segment of the elderly population. Our initial research showed that nationwide, there is only one Day Center profit oriented, which is located West bound of the Greater Metropolitan Area (GMA).

For the reasons above explained, our group developed this project, which general objective was to design the Plan for the setting up of a Day Care Center for the elderly population, oriented to the mid-high and high income segments of the East bound of the GMA.

Specific objectives were addressed to:

- Develop a feasibility study, including analysis of market; technical; legal environmental and financial aspects of the project.
- Prepare management plans (approach, timing, costs, quality, human resources, communications, risks and acquisitions), that allow to set the proposed Plan up.

This project pretends to be one of descriptive kind, since its purpose is to describe a situation or event. For that, primary and secondary sources were used to get the required information.

Among the conclusions we got, it is important to highlight that the proposed Plan gets together a series of support processes which are a very good guide and orientation for those who want to establish a Day Care Center for the elderly population. Then, this project can be used as a tool for the right planning and should be complemented with a proper planning and management in the other stages of the project, in order to ensure its success.

Finally, we do recommend that interested investors proceed to update information regarding legislation, technical requirements, costs timing and risk estimation, at the time they start analyzing to develop a Day Care Center, as the one described here.

Key words: Project Management, Day Care Centers for the elderly population, Feasibility Study.

INTRODUCCIÓN

La población adulta mayor en Costa Rica ha venido en constante aumento, lo que demanda una atención adecuada hacia este sector que por sus características tiende a ser vulnerable.

Para tratar de satisfacer esas necesidades de atención, a nivel nacional existen diferentes instituciones de bienestar social (IBS) como los centros diurnos, hogares y albergues, las cuales se encuentran llenas y con listas de espera. Además esas entidades están dirigidas a la atención de personas en grados de pobreza y pobreza extrema, lo que genera que los sectores de la sociedad con niveles económicos medio-altos y altos, no puedan acceder a ese servicio aunque así lo requieran.

Basado en lo antes descrito se evidencia la oportunidad de determinar un plan para la creación de un centro diurno con fines de lucro, en donde la persona adulta mayor pueda recibir cuidados y supervisión durante el día; permitiéndole reintegrarse a su núcleo familiar durante la noche; evitando así la sensación de abandono que indican entidades relacionadas con el tema; percibe el adulto mayor por parte de sus familias al ser ingresado a un hogar o albergue.

A diferencia de otras instituciones para la atención de adultos mayores, los centros diurnos favorecen e incentivan la socialización y convivio diario de estas personas, por medio de la realización de diversas actividades orientadas a favorecer su calidad de vida; así como también impulsan una relación institución-familia, con el fin de brindar una mejor atención a las necesidades de la persona adulta mayor.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo contempla las generalidades del proyecto como: el marco de referencia nacional del Adulto Mayor, la justificación del estudio, el problema planteado, los objetivos que se pretenden cumplir y los alcances y limitaciones asociados al proyecto.

A. MARCO DE REFERENCIA NACIONAL DEL ADULTO MAYOR

El envejecimiento poblacional será sin duda el proceso demográfico de mayor relevancia para las sociedades en la próxima centuria a nivel mundial y Costa Rica no es la excepción.

De acuerdo con el Censo del 2000 en Costa Rica hay más de 214000 Personas Adultas Mayores, lo que representa un 6% de la población y para el 2025 se espera que representen casi el 10% de la población nacional. Es importante destacar que la esperanza de vida al nacer es en promedio 79,11 años. Para los hombres es de 76,91 años y para las mujeres de 81,42 años. (*XII Informe Estado de la Nación, 2006*).

A raíz de este crecimiento, hay una tendencia mundial enfocada a la apertura de centros diurnos para el cuidado y esparcimiento del adulto mayor.

En lugares como España, dichos centros tienen una gran demanda pues permiten a quienes acuden a ellos, estar bajo el cuidado y supervisión de personal capacitado, con la ventaja de mantener al adulto mayor inserto en su entorno familiar. De esta manera, se da la oportunidad a sus parientes de seguir realizando sus rutinas diarias, pero sin perder contacto con sus seres queridos.

En Costa Rica, a lo largo de todo el país existen centros diurnos organizados por las comunidades y que reciben fondos del estado. Estos van dirigidos

principalmente a aquellas personas mayores de sesenta y cinco años y de escasos recursos.

En estos centros se brindan servicios básicos de nutrición, terapia recreativa, integración al medio social productivo, psicología, trabajo social y medicina general. “Esta modalidad es un complemento de la vida familiar ya que mantiene estrecha relación entre adulto mayor-familia-comunidad.” (CONAPAM, 2010)

A raíz de la importancia que ha tomado el tema de brindar una vida digna al adulto mayor, el gobierno ha propuesto desarrollar un programa nacional llamado “Red de Cuido”.

Con el fin de incentivar a la pequeña y mediana empresa a invertir en la creación de centros de cuidado para la niñez y el adulto mayor, la Presidencia de la República de Costa Rica, realiza un convenio con el Banco Popular como se indica de seguido:

Zapote, 28 de julio de 2010. El gobierno de Costa Rica firmó un importante convenio con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con el cual busca fortalecer la capacidad empresarial, mediante asesorías y asistencia técnica, a las agrupaciones que atenderán el programa de la red de cuidado de la niñez y del adulto mayor. La mandataria... enfatizó especialmente en que el programa de Red de Cuido es mucho más que solo guarderías, “son políticas integrales para la atención de un sector vulnerable de la población como lo es la niñez y los adultos mayores”, comentó. (Casa Presidencial, 2010)

B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El aumento de la expectativa de vida de las personas y la necesidad de una adecuada atención para los adultos mayores; generan el surgimiento de los

centros diurnos; los cuales vienen a dar respuesta a demandas y necesidades detectadas por diferentes instituciones sociales, de salud y propias de las comunidades.

Un Centro Diurno para adultos mayores es un espacio de intercambio, de interacción social, de integración de vínculos y fortalecimiento de la autonomía e independencia funcional del anciano. Es importante subrayar que una de sus mayores ventajas es evitar el desarraigo del adulto mayor del núcleo familiar; y los costos psicológicos, sociales y económicos que esto conlleva para este y su familia.

Estos centros funcionan en horario diurno, de manera que los familiares a cargo pasan a dejar a los adultos mayores por la mañana y los recogen por la tarde. En el transcurso del día, estos reciben atención integral e individualizada, dependiendo de las necesidades específicas de cada uno y posteriormente regresan a sus hogares.

En Costa Rica, existen varios centros diurnos, donde se atiende al adulto mayor, cuyo servicio se enfoca en que la permanencia en el lugar es de pocas horas al día, además de que el servicio no es diario y fueron creados bajo un concepto de bien social.

De las observaciones anteriormente descritas surge la idea del presente proyecto, el cual tiene como objetivo elaborar un plan para la creación de un centro diurno con fines de lucro; donde aquellas familias con adultos mayores y con un nivel de ingreso medio- alto y alto, tengan la opción de disfrutar de un servicio más selecto y personalizado.

Según se indica anteriormente el servicio está dirigido a familias con adultos mayores, que poseen un nivel de ingreso medio-alto y alto debido a que los centros para ancianos en su gran mayoría están dedicados al cuidado de adultos

mayores de escasos recursos, y por tanto el sector de la población al que se dirige el actual proyecto, no es candidato prioritario para recibir los servicios que allí se brindan, aunque así lo deseen o lo necesiten.

Basados en lo anterior, cabe destacar que en el país hay muy poca oferta de este tipo de servicio y en el sector este del GAM no hay información de que exista alguno, esto indica una oportunidad de negocio en la prestación de dicho servicio.

Para llevar a cabo esta oportunidad de negocio es fundamental, el desarrollo de un estudio de prefactibilidad para determinar la factibilidad del proyecto; y posteriormente establecer el plan del mismo, donde se creará la documentación de las acciones de definición, preparación, integración y coordinación. Además dicho plan se traduce en una fuente primaria de información para realizar la gestión del proyecto donde se consideran: la planificación, ejecución, supervisión y control; y cierre del proyecto.

Es importante resaltar que la planeación de un proyecto es continua a lo largo de todo el ciclo de vida del mismo, contrario al paradigma de que indica que se debería dar solo al inicio del proyecto, como un hecho aislado.

Si bien la planeación de un proyecto no garantiza el éxito del mismo; la ausencia de esta si genera problemas en su desarrollo, ya que una mala planeación puede influir negativamente en aspectos como: costos, tiempo, calidad, recursos y proveedores asociados al proyecto.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué procesos y actividades se deben establecer para elaborar un plan para la creación de un centro diurno que brinde un servicio con fines de lucro en el sector este del GAM, orientado al cuidado de adultos mayores?

D. OBJETIVOS

Los objetivos que se han planteado para el presente proyecto se detallan de seguido.

1. General

Diseñar el Plan para la creación de un centro de actividades diurnas para el adulto mayor de nivel de ingreso medio-alto y alto en el sector este del GAM.

2. Específicos

- Realizar un Estudio de Prefactibilidad que incluye Estudio de Mercado, Técnico, Legal, Ambiental y Financiero.
- Elaborar los Planes de Gestión de Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones del proyecto.
- Integrar en el Plan de Proyecto los distintos planes de gestión desarrollados.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

A continuación se detallan los alcances y limitaciones asociados al proyecto.

1. Alcance

El proyecto tiene como alcance, diseñar el Plan para la Creación de un Centro de Actividades Diurnas para el Adulto Mayor de Nivel de Ingreso Medio-Alto y Alto en el sector este del GAM; en un periodo de tres meses.

Para la obtención de lo anterior se realizará la determinación de la prefactibilidad mediante los Estudios de Mercado, Técnico, Legal, Ambiental y Financiero.

El estudio de prefactibilidad previamente mencionado, se utilizará como insumo para la elaboración del diseño del plan de proyecto, que incluye los planes de gestión de: Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones.

2. Limitaciones

Se consideran limitaciones de este proyecto lo relacionado con aquellos factores que puedan afectar el desarrollo del mismo como, la poca información disponible sobre la conformación de este tipo de centros con fines de lucro.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallan los conceptos asociados al proyecto, ya que es fundamental conocer los aspectos teóricos en los que este se basa, buscando ofrecer un panorama general de la temática tratada.

En el presente apartado se brindan conceptos relacionados con:

- Administración de Proyectos
- Estudios de Prefactibilidad y Factibilidad
- Plan de proyecto
- Centros de atención para el Adulto Mayor

A. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

1. Definición

La administración de proyectos es considerada como la aplicación de: conocimientos, herramientas, técnicas y habilidades, en el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos.

2. Generalidades de la Administración de Proyectos

Si bien el concepto de Proyecto parece ser muy claro y entendible por sí mismo, para manejar un lenguaje común se utilizará como base la definición que brinda el PMI, “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (2008, p.5).

La característica de temporalidad del proyecto indica que debe tener un inicio y fin claramente definidos, de tal forma que un proceso continuo o rutinario no puede considerarse como un proyecto. Cabe aclarar que la característica de temporalidad no está relacionada con el tiempo de duración del proyecto, el cual puede ser de horas, días, meses o años.

Además desde el planteamiento del proyecto, que usualmente se encamina a la atención de una necesidad u oportunidad, se deben definir los objetivos que al ser alcanzados, determinarán su finalización.

Otra característica que plantea la definición es que el producto resultante de todo proyecto se considera único y si bien, previamente pueden haberse generado productos similares, cada esfuerzo es independiente de los trabajos realizados con anterioridad.

Los proyectos pueden tener muy diversas naturalezas y su proceso de desarrollo es universal, o sea, puede aplicarse en cualquier ámbito (económico, social o ambiental). Por ejemplo pueden plantearse proyectos para: la planeación de una fiesta de cumpleaños, el desarrollo de una herramienta informática, la construcción de un complejo vacacional, la erradicación de tugurios, la construcción de una estación espacial.

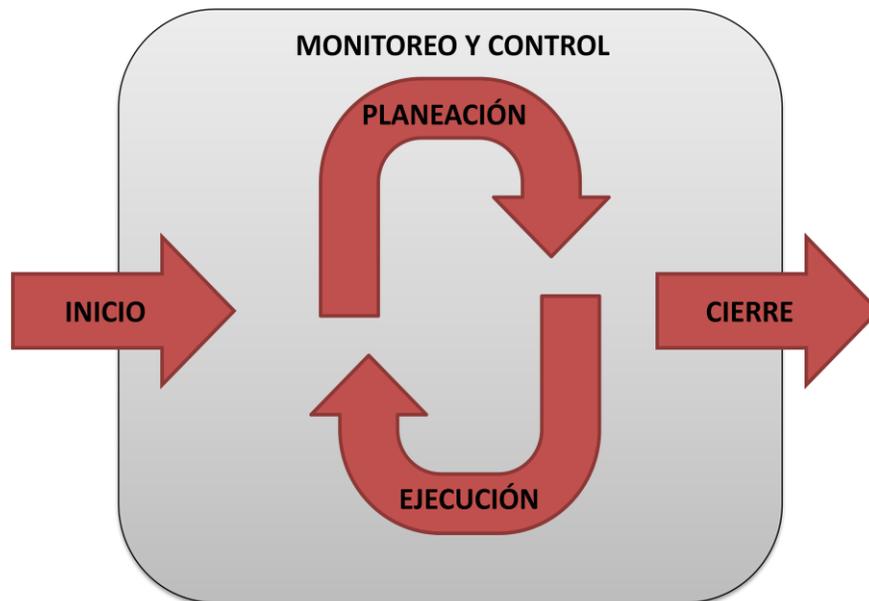
a) Dirección de Proyectos

La dirección de proyectos tiene que ver con la aplicación de habilidades (blandas y duras) y herramientas a las distintas actividades de un proyecto. Acorde al PMBOK (Project Management Body of Knowledge por sus siglas en inglés), “la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de 42 procesos de gestión de proyectos, agrupados en cinco procesos generales:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre.” (PMI, 2008, p. 12)

Para ilustrar de una mejor manera de seguido se presenta la figura 1 en la cual se destaca como se vinculan entre si los diferentes grupos de procesos.

Figura 1. Vinculación entre los grupos de procesos



Fuente: Elaboración propia, basada en PMBOK, 2008

(1) Iniciación del Proyecto

Para iniciar un proyecto lo primero que se debe hacer es establecer sus objetivos generales y definir muy claramente lo que se quiere lograr con el mismo.

(2) Planificación del Proyecto

La elaboración de un plan escrito es importante para el éxito de cualquier proyecto, porque constituye una guía de apoyo para desarrollar ordenadamente las etapas establecidas para la consecución de una meta definida. Los planes sirven para pasar de lo abstracto a lo concreto, para tener una estimación de los recursos necesarios y para poder programar el trabajo.

El plan del proyecto debe incluir los miembros definitivos del grupo de trabajo y sus correspondientes responsabilidades, así como las actividades a desarrollar y los tiempos para cada una de las actividades, comúnmente plasmada en los cronogramas. Es importante la identificación de los recursos que se usarán en el proyecto: humanos, mobiliario y equipo y materiales. En esta etapa es donde se define qué se va a construir, cómo y cuándo.

(3) Ejecución del Proyecto

Es la puesta en marcha de las actividades programadas en la etapa anterior, utilizando los recursos asignados en los tiempos programados.

(4) Seguimiento y Control del Proyecto

Es necesario llevar el control del desarrollo del proyecto desde su inicio hasta su conclusión, con la finalidad de verificar la buena marcha del mismo o de tomar las medidas necesarias ante cualquier posible situación que se pueda presentar y que afecte los alcances y objetivos definidos.

(5) Cierre del Proyecto

Para finalizar, se requiere la entrega formal de cada proyecto donde se incluya la información correspondiente. Toda la información generada durante el desarrollo e implementación del proyecto debe ser archivada, con el fin de que sirva, en la medida de lo posible, como un parámetro de retroalimentación en la definición y toma de decisiones para futuros proyectos.

3. Gestión de las áreas de conocimiento

Los diferentes grupos de procesos llámese iniciación, planeación, ejecución, control y seguimiento; y cierre se relacionan con las áreas de conocimiento para establecer los diferentes procesos que se deben seguir en el desarrollo de un proyecto

El actual proyecto en específico se centra en el grupo de procesos de planeación, los cuales al integrarse generan el Plan de proyecto.

En dicho grupo de procesos se desarrolla la mayor cantidad de procesos de un proyecto, lo cual hace de este uno de los más importantes, ya que provee insumos y establece las bases de cómo se gestionará el proyecto.

La planeación posee procesos asociados a todas las áreas de conocimiento de la Administración de proyectos, por ello es importante aclarar en qué consiste cada una de ellas.

a) Gestión de la Integración

Esta área de conocimiento como su nombre lo indica, integra lo relacionado con:

los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos....

la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto (PMI, 2008, p.70).

b) Gestión del Alcance

En esta área se contempla como lo indica el PMI:

Los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (2008, p.95).

c) Gestión del Tiempo

En el área de conocimiento de gestión del tiempo se “incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.” (PMI, 2008, p.116).

En la presente área se definen las actividades, su secuencia, la estimación de los recursos necesarios para dichas actividades, la duración y se establece el cronograma; así como el proceso de control de este.

d) Gestión de los Costos

El área de “Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.” (PMI, 2008, p.146).

e) Gestión de la Calidad

“La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido.” (PMI, 2008, p.166).

f) Gestión de los Recursos Humanos

El área para la “Gestión de los Recursos Humanos incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.... el cual está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.” (PMI, 2008, p.188).

g) Gestión de las Comunicaciones

En esta área se consideran “los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.” (PMI, 2008, p.211).

h) Gestión de los Riesgos

El área de Gestión de los Riesgos incluye como lo contempla el PMI:

los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto. (PMI, 2008, p.234).

i) Gestión de las Adquisiciones

“La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.” (PMI, 2008, p.267).

B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

1. Generalidades

Antes de ejecutar un proyecto se debe desarrollar lo que se conoce como la etapa o fase de preinversión del mismo, en la cual, como lo indica Fernández, “se lleva a cabo el proceso de formulación y evaluación del proyecto,... para determinar la posibilidad real de darle solución a un problema específico o para darle forma a esa idea que puede representar una oportunidad de negocios.”(2007, p.19)

La fase anteriormente descrita se divide en varias etapas dentro de las cuales están:

- Idea
- Perfil
- Prefactibilidad
- Factibilidad
- Ejecución
- Operación

Cabe hacer la salvedad de que algunos autores consideran la etapa de diseño, posterior a la factibilidad y previo a la ejecución.

2. Definición

Es una de las etapas de la preinversión, en la cual se profundizan aún más los estudios (mercado, técnico, legal, ambiental y financiero) y se trata de obtener información de fuentes primarias.

Según lo establece Fernández “En este nivel, el estudio de factibilidad se documenta en su totalidad, mejorando el procesamiento y análisis de las

encuestas, de los estudios de población, cotizaciones de equipo, ubicación exacta con estudio de terrenos e implicaciones legales, anteproyectos detallados de las edificaciones y sus costos, estudios de impacto ambiental, definición de las posibles fuentes de financiamiento y sus costos.” (2007, p.25)

3. Utilidad

Al ser este un proceso documentado con fuentes primarias, permite identificar si es posible desarrollar una oportunidad de negocio considerando su costo beneficio. Además si se realiza de una forma científica y no subjetiva permite identificar los aspectos positivos y negativos, así como oportunidades de mejora del posible negocio; y sirve como apoyo para la toma de decisiones.

El estudio de factibilidad, básicamente incluye los mismos estudios que un Análisis de Prefactibilidad (mercado, técnico, legal, ambiental, financiero), pero como ya se ha mencionado, de manera más amplia y considerando fuentes primarias de información.

A continuación se detalla lo referente a los estudios de prefactibilidad dentro de la fase de preinversión de proyectos.

C. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

1. Definición

El estudio de prefactibilidad tiene como objetivo el conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión, “se basa principalmente en información obtenida de fuentes secundarias para definir con cierta aproximación, las variables

principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas.”(Sapag, 2008, p.22)

En general el estudio de prefactibilidad estima las inversiones probables, los costos de operación e ingresos que generará el proyecto; proporcionando así elementos de juicio aproximados para valorar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de realizar o no una determinada inversión.

2. Estudios que lo integran

Para determinar la viabilidad de un proyecto se deben realizar varios estudios particulares: mercado, técnico, legal, ambiental y financiero.

a) Estudio técnico

El objetivo de este estudio es proveer información “de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la operación del proyecto.” (Sapag, 2008, p.25)

En el estudio técnico es fundamental definir claramente el tamaño del proyecto porque de ahí se derivan las inversiones y costos que resultan de este estudio.

Los datos aquí generados son insumos para realizar el estudio financiero.

b) Estudio de Mercado

Según Sapag el estudio de mercado contempla los siguientes aspectos:

El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto.

La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto.

La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.

Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados. (2008, pp.26)

Los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos estudiados son determinantes en el éxito o fracaso de un proyecto. El estudio indicará aproximadamente el volumen de bienes y servicios que serán consumidos, cuáles son las ventajas y desventajas de la competencia, la oferta que existe del bien o servicio y si los proveedores pueden abastecer los insumos requeridos.

c) Estudio Legal

Este estudio contempla las obligaciones que debe cumplir la empresa nueva o en operación, para estar en regla con las exigencias legales que demandan las diferentes entidades reguladoras. Algunos aspectos que deben tomarse en cuenta son:

- Gastos por constitución de la sociedad, trámites municipales, notariales y otros.
- Regulaciones en cuanto al tipo de bien o servicio a ofrecer.
- Restricciones legales sobre la ubicación.
- Legislación existente en cuanto a la prestación del servicio o producción del bien. (Sapag, 2008, pp.28 y 29)

Además, el estudio legal da recomendaciones sobre la forma jurídica que adopte la empresa, ya sea como sociedad abierta, limitada, etcétera.

d) Estudio Ambiental

En este se definen las normas y procedimientos que deben cumplirse para asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos de gestión ambiental establecidos.

Un estudio de impacto ambiental tiene como objetivo identificar, predecir y evaluar los impactos positivos y/o negativos que pueden producirse sobre el medio ambiente al desarrollar un proyecto. El estudio, además, debe proporcionar información para establecer medidas que mitiguen, eliminen o reduzcan los daños al medio ambiente. (Sapag, 2008, p.34)

Es importante destacar su importancia, porque un proyecto puede fracasar si el mismo afecta la calidad de vida de la población. La prevención y el control oportuno de los efectos ambientales permitirán proyectar una buena imagen ante la sociedad.

e) Estudio Financiero

El estudio financiero, es “la última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto”, (Sapag, 2008, p.29) ya que, cuantifica los beneficios y costos monetarios generados al llevarse a cabo el proyecto.

Su objetivo, es sistematizar la información de carácter monetario de los estudios anteriores para así determinar la rentabilidad del proyecto. Para esto se utiliza el esquema de los flujos de caja proyectados, para el periodo de tiempo que se considere relevante para la evaluación del proyecto.

El flujo de caja debe contener los siguientes elementos: inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto, ingresos y egresos de la operación, momento

en que ocurren dichos ingresos y egresos, monto de capital de trabajo y valor de desecho o de salvamento del proyecto.

D. PLAN DE PROYECTO

Este apartado involucra un grupo de procesos, con los que se busca definir la ruta a seguir para la consecución de los objetivos del proyecto.

1. Definición

El plan de proyecto corresponde a la integración de todos los procesos que componen el grupo de Procesos de planeación o planificación; y según lo indica el PMI se define como “Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.” (2008, p.41)

De lo anteriormente destacado, cabe resaltar que hablar de Planeación de proyecto, Planificación de proyecto o Plan de proyecto es indiferente, ya que todos los términos significan lo mismo.

2. Utilidad

La planificación del proyecto establece las bases y provee de insumos para la ejecución, y control y seguimiento del proyecto. Tal y como lo establecen Lledó y Rivarola “debería servir para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo hay que hacerlo?

- ¿Cuánto costará?” (2007, p.13)

El plan busca documentar las acciones que permiten definir, preparar, integrar y coordinar todos los procesos asociados al proyecto, por lo que se convierte en un insumo fundamental para definir la forma en que se ejecutará, supervisará y controlará, y cerrará el proyecto.

Con lo anterior se evidencia que la planeación del proyecto no es algo que se limita a una fase preliminar del mismo, sino que tiene permanencia e influencia a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto; ya que a medida que éste se vaya desarrollando, se puede requerir de cambios que hagan que debe reconsiderar la planeación del proyecto.

3. Composición

El PMI establece que el Grupo del Proceso de Planificación está compuesto por lo que se destaca de seguido:

Aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos... o sea los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.(2008, p. 49)

Dentro de la estructura del Plan se debe considerar según lo requiera el proyecto, los planes para las áreas de conocimiento de Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recurso Humano, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones.

Antes se hace la salvedad de según lo requiera, debido a que dependiendo de las características y naturaleza del proyecto se pueden omitir algunos planes.

Los planes para las diferentes áreas de conocimiento mencionados con anterioridad se integran como se detalla en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 1. Correspondencia entre el grupo de procesos de planeación y las áreas de conocimiento de la administración de proyectos

AREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS DE PLANEACIÓN
Integración	Desarrollo del Plan de Gestión de proyecto
Alcance	Recopilar requisitos Definir el alcance Crear la EDT
Tiempo	Definir las actividades Secuencia de actividades Estimar los recursos Estimar la duración Desarrollar el cronograma
Costo	Estimar los costos Determinar el presupuesto
Calidad	Plan de calidad
Recurso Humano	Plan de recurso humano
Comunicaciones	Plan de comunicaciones
Riesgos	Plan de gestión de riesgos Identificación de riesgos Análisis cualitativo Análisis cuantitativo Plan de repuesta al riesgo
Adquisiciones	Plan de adquisiciones

Fuente: Elaboración propia, basada en PMBOK, 2008

E. CENTROS DE ATENCIÓN PARA EL ADULTO MAYOR

En Costa Rica existen dos modalidades claramente diferenciadas de instituciones dedicadas a la atención de la persona adulta mayor, ambas de carácter privado, o sea que ninguna pertenece al estado. La primera de ellas son las Instituciones de Bienestar Social (IBS) y las otras son las instituciones con fines de lucro (ver mapa conceptual en Apéndice 1).

Es importante destacar que en ambas modalidades se pueden conformar tanto centros diurnos, como hogares o albergues.

Para tener más claro la diferencia entre las dos modalidades se debe detallar que las IBS se caracterizan como su nombre lo indica por ser de bienestar social, por lo que recibe fondos del estado que van dirigidos a sufragar los gastos de personas de escasos recursos que no pueden cubrir los costos de permanencia en una institución para su atención (con pensiones del régimen no contributivo, o sin ningún tipo de pensión).

La otra modalidad son las instituciones con fines de lucro que brindan servicios al adulto mayor con fondos privados, las cuales son creadas con el fin de cubrir las necesidades de esparcimiento y atención de las personas que conforman el sector de la población con ingresos medios y altos.

1. Instituciones de Bienestar Social (IBS)

En el área de atención a las personas adultas/os mayores, el IMAS en su página web tiene oficialmente identificadas tres modalidades de IBS, conocidas como: hogares, albergues y centros diurnos. (IMAS, 2010)

a) Hogares

Son establecimientos de carácter privado, sin fines de lucro, en donde viven personas adultos/as mayores en forma permanente y en los cuales se brindan servicios integrales, como respuesta a problemas de abandono familiar, social y económico.

b) Albergues

Son una variante del hogar de ancianos. Surgieron con el propósito de resolver el problema habitacional de las personas adultas mayores que no tienen recursos familiares. La misma comunidad les da la tutela y les brinda atención a las necesidades básicas, es abierto, reciben visitas y salen de la vivienda a la comunidad. Tienen una vida social más activa y pueden trabajar si lo desean.

Existen dos modalidades de albergues:

- Albergue colectivo. Se trata de una vivienda en donde convive un grupo pequeño de ancianos/as (menor de veinte adultos mayores).
- Albergue individual. Se trata de una vivienda en donde vive un adulto mayor, de manera independiente, que se puede valer por sí mismo. Tienen una vida social activa y pueden trabajar si lo desean.

c) Centros diurnos

Es un servicio privado organizado por la comunidad con el apoyo institucional, mediante un trabajo multidisciplinario y de responsabilidad multisectorial, para atender durante el día a personas mayores de 60 años. Se atienden adultos mayores de escasos recursos económicos o en riesgo social (soledad, maltrato, desmotivación, problemas nutricionales y poco contacto social). Es un complemento a la vida familiar, ya que se mantiene una estrecha relación anciano-familia.

2. Centros de atención para el adulto mayor con fines de lucro

El cuidado diurno para adultos es un término utilizado para describir programas que les ofrecen a las personas de edad avanzada una variedad de servicios de salud, sociales y de apoyo en un ambiente protegido de grupo.

Estos programas son diseñados para personas con edades y características que les permitan salir de sus casas y beneficiarse de la socialización, supervisión, asistencia con cuidado diario u otras actividades de la vida cotidiana.

Estos centros también ofrecen un alivio para los familiares al saber que sus adultos mayores están cuidados y por tanto ellos pueden dedicarse a sus actividades diarias sin desarraigar al anciano de su medio familiar.

La información con respecto a centros con fines de lucro, para la atención al adulto mayor en Costa Rica es muy escasa, debido a que apenas se están dando los primeros pasos relacionados con este tipo de lugares.

En el GAM existen principalmente unos pocos hogares de ancianos con fines de lucro, donde los precios varían de acuerdo a los servicios que solicite el cliente.

En cuanto a centros diurnos, se conoce de uno ubicado al oeste de la GAM en Escazú, pero el resto del país está desprovisto de este servicio.

Por eso, es importante basarse en experiencias de otros países en los cuales su población mayor de 60 años está aumentando. Tal es el caso de España, donde los centros diurnos para el adulto mayor son una excelente opción para que estas personas permanezcan durante el día y puedan retornar a sus hogares para disfrutar de la compañía de sus seres queridos durante la noche.

a) Servicios básicos

Los servicios básicos que brindan los centros diurnos son:

- Nutrición
- Terapia recreativa
- Integración al medio social
- Psicología
- Trabajo social
- Medicina general
- Supervisión
- Personal de planta capacitado

3. Red de Cuido del Adulto Mayor

A través de este programa el gobierno de Costa Rica se comprometió a velar por el bienestar físico, psicosocial y educativo del adulto mayor, implementado estrategias integrales, multisectoriales y participativas. En este proyecto están involucradas instituciones como el Instituto Mixto de Ayuda Social, Municipalidades, y el despacho del Ministro de Bienestar Social y Familia, además de diversos sectores de movilización social como el cooperativismo y solidarismo.

El gobierno de Costa Rica firmó un importante convenio con el cual busca fortalecer la capacidad empresarial, mediante asesorías y asistencia técnica, a las agrupaciones que atenderán el programa de la red de cuido de la niñez y del adulto mayor. (Publicación El Portavoz, 2010).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo establece la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto. En él se detalla el tipo de investigación llevada a cabo, los sujetos y fuentes de información, las técnicas de investigación empleadas; así como el procesamiento y análisis de los datos.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que pretende como su nombre lo dice, describir una situación o evento.

Además como lo establecen Hernández, Fernández y Baptista, este tipo de investigación busca determinar lo siguiente:

Cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Dankhe, 1986). Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos... Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga. (2003, pp.117 y 118)

B. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Los sujetos y fuentes de información son elementos de los cuales se pueden obtener datos para la investigación.

1. Sujetos de información

Para la realización del proyecto se hizo necesaria la colaboración de personal de diferentes entidades para la recolección de los requisitos y criterios que se debían conocer para la elaboración del Plan de proyecto, los cuales se destacan de seguido:

- Personal Municipal
- Personal del Ministerio de Salud
- Personal del INS
- Personal del CONAPAM
- Expertos en temas de:
 - Adultos mayores
 - Administración de proyectos

2. Fuentes de información

Según Hernández, Fernández y Baptista “Danhke (1989) distingue tres tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión literaria” (2003, p.67). Dichas fuentes son las primarias, secundarias y terciarias. En el presente proyecto se hizo uso de fuentes primarias y secundarias únicamente.

a) Fuentes primarias

Dichas fuentes “son las que proporcionan datos de primera mano.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.67).

Entre de los materiales que se destacan como fuentes primarias, y que fueron utilizadas para el desarrollo del presente proyecto se encuentran libros, instrumentos jurídicos (legislación), artículos, documentos oficiales, páginas de internet y tesis relacionadas con los temas de: Metodología de la investigación,

Formulación y evaluación de proyectos, Administración de proyectos y Adultos Mayores.

b) Fuentes secundarias

“Las fuentes secundarias son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias)”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.67).

Las fuentes secundarias utilizadas para la realización de este proyecto fueron:

- Reservorios de trabajos finales de graduación de las bibliotecas José Figueres (ITCR), y Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).
- Bases de datos de la biblioteca José Figueres (ITCR), entre ellas: e-libro, SpringerLink, Ebray, para la consulta de resúmenes de libros y artículos.
- Página web de CONAPAM
- Página web Programa Estado de la Nación
- Página web del IMAS
- Página web del INEC

C. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr recabar la información necesaria para el proyecto, se utilizaron técnicas de investigación, las cuales a partir de instrumentos de recolección de datos permitieron, como lo indica Sabino “acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” (1992, p.108).

De seguido se detallan las técnicas de investigación que fueron utilizadas para la realización del proyecto.

1. Investigación de información relacionada con el tema

El propósito de la investigación de información se centra en establecer cuál es el estado actual del conocimiento con respecto al tema de estudio.

Esta técnica se usó para recabar material que se encuentra en literatura, o documentos escritos acerca de la temática del proyecto.

Lo anterior con el fin de recopilar información de material bibliográfico, para su revisión y posterior estructuración del marco teórico. Además de generar información de apoyo para la realización del proyecto.

2. Análisis de documentos

Esta técnica consistió en el revisar diferentes documentos y distintos autores para el análisis del mismo tema; lo que dio una mayor libertad, y ayudó a tener más opciones y perspectivas acerca de la materia, dando así una mayor visión para el análisis del estudio.

A partir de dicha técnica, se revisaron diferentes documentos relacionados con los temas de adultos mayores, centros diurnos, factibilidad y plan de proyecto; para extraer la información más relevante que sirviera de apoyo para la justificación y desarrollo del proyecto.

3. Revisión de instrumentos jurídicos

La presente técnica se refiere a la revisión de la legislación relacionada con la temática del adulto Mayor en Costa Rica.

A partir de dicha revisión se buscó definir los lineamientos y requisitos jurídicos relacionados con el proyecto.

Todo lo anterior con el fin de apoyar tanto la justificación del proyecto; como los estudios legales y ambientales asociados a éste.

4. Entrevistas

a) Informal

La entrevista informal, según Sabino se define como:

La modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante no es aquí definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino “hacer hablar” al entrevistado. (1992, p.118)

Esta técnica se utilizó para obtener información como requisitos, trámites y criterios relacionados con el proyecto; y se aplicó a personal municipal, del Ministerio de Salud, del INS y del CONAPAM, en diciembre del 2010.

b) Entrevistas no estructuradas

Este tipo de entrevistas se define como “aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas... No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad.” (Sabino, 1992, p. 118)

Esta técnica se utilizó para aprovechar el juicio experto, el cual se asocia a las personas con vasto conocimiento y experiencia en el tema en estudio.

Se utilizaron este tipo de entrevistas, ya que permitían aprovechar de una mejor manera la información brindada por los expertos, puesto que permiten hacer intervenciones para acotaciones o ampliaciones del tema.

Dichas entrevistas se dirigieron a personas relacionadas con los temas de Geriatría, Enfermería, Nutrición, Finanzas y Administración de proyectos, en diciembre del 2010.

5. Búsquedas en internet

Esta técnica consiste en la recopilación de datos a través de las páginas web de sitios de interés relacionados con el proyecto.

Debido a lo anterior y ya que a recolección de información de aquellas instituciones relacionadas con el tema del adulto mayor, fue indispensable para este trabajo, se realizó una búsqueda de diferentes entidades (CONAPAM, Programa Estado de la Nación, INEC y Casa Presidencial).

La búsqueda antes indicada se realizó durante el período comprendido entre octubre y noviembre del 2010; encontrándose valiosa información que sustentó el análisis del entorno nacional e internacional en cuanto a la situación actual del adulto mayor.

6. Mapas conceptuales

Esta técnica permite la representación gráfica de una serie de conceptos entrelazados, para generar y comparar ideas e información.

A partir de su utilización se facilitó la realización de esquemas para resumir, organizar y relacionar la información tanto investigada como analizada según los puntos 1 y 2 del presente apartado.

Esta técnica funcionó como generadora de insumos para el desarrollo del Marco teórico, y para el análisis de información utilizada durante el desarrollo del proyecto.

D. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de la información se realizó lo que se detalla de seguido.

1. Procesamiento de la información

Toda la información que se recabó a través de las diferentes técnicas de investigación se procesó mediante la utilización de los siguientes programas:

- Microsoft Office Word 2007: para procesamiento escrito del documento.
- Microsoft Office Excel 2007: como apoyo para elaborar el estudio financiero y diferentes cuadros numéricos.
- Microsoft Office Power Point 2007: para realizar figuras.
- Microsoft Office Visio 2007: para diseño de figuras y cuadros.
- Microsoft Office Project 2007: para efectuar el cronograma del proyecto, la asignación de recursos y seguimiento del mismo.
- Cmap Tools: para la organización de información a través de mapas conceptuales.

2. Análisis de la información

Tal y como lo establece Sabino:

El análisis de los datos no es una tarea que se improvisa, como si recién se comenzara a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos. (1992, p.142)

Basados en lo anteriormente expuesto se detalla la forma en que se llevó a cabo el análisis de información de este proyecto:

- En primera instancia se procedió al análisis de información recabada mediante investigación documental, búsquedas en internet y mapas conceptuales; para la elaboración del Marco referencial y el Marco teórico.
- Se retomó parte de la información anterior; además de la obtenida por las entrevistas informales y no estructurales; y la obtenida por la revisión de los instrumentos jurídicos para a partir de ello establecer el estudio de prefactibilidad, y desarrollar los diferentes estudios que lo integran como lo son:
 - Estudio de Mercado
 - Estudio Técnico
 - Estudio Legal
 - Estudio Ambiental y
 - Estudio Financiero
- Para la realización del estudio ambiental se utilizó una adaptación de la herramienta Matriz de Leopold, la cual permite valorar el impacto y la importancia que pueden tener las acciones de un proyecto sobre los

factores ambientales. La adaptación mencionada se realizó para valorar únicamente el impacto de las acciones ya que dicha valoración se basó en una condición supuesta para la futura elaboración de un plan, y no en una situación de aplicación en tiempo real. Para mayor información refiérase al sitio web [iirsa.org](http://www.iirsa.org), donde se encuentra un documento llamado “Gestión y Fundamentos de Evaluación de Impacto Ambiental” específicamente en la dirección

http://www.iirsa.org/BancoMedios/Documentos%20PDF/ease_taller08_m9_anexo2.pdf

La escala numérica utilizada para la valoración del impacto se detalla de seguido:

Escala utilizada:	2 Mayor impacto benéfico
	1 Menor impacto benéfico
	0 No existe impacto
	-1 Menor impacto adverso
	-2 Mayor impacto adverso

Dicha escala permite destacar los impactos benéficos (positivos) y los adversos (negativos), para luego al final de cada columna realizar una sumatoria de los resultados que permita evidenciar los posibles impactos que generarán las acciones del proyecto sobre los factores ambientales.

- Toda la información previamente generada, sirvió de insumo para la creación del Plan de proyecto, el cual quedó integrado para este proyecto en específico, por los siguientes planes:
 - Integración
 - Alcance
 - Tiempo
 - Costo
 - Calidad

- Recursos Humanos
- Comunicaciones
- Riesgos
- Adquisiciones

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

El estudio de prefactibilidad permite analizar la factibilidad de un proyecto basándose en la información obtenida de fuentes secundarias, para definir en forma aproximada la posibilidad de implementar un determinado proyecto.

Para el desarrollo de este trabajo, se parte de la existencia de un estudio a nivel de perfil realizado en el curso de Formulación y Evaluación de Proyectos (ver extracto en Anexo 1) denominado “Centro de actividades para el adulto mayor”; en esa investigación se concluyó que el proyecto es factible basándose en los resultados obtenidos al analizar los aspectos técnicos, de mercado, legales y financieros del proyecto.

A continuación se presenta una investigación más profunda de los estudios de mercado, técnico, legal, ambiental y financiero, fundamentados en fuentes secundarias relacionadas con el tema. Estos estudios proporcionarán información relevante para la elaboración del plan de creación de un centro diurno para el adulto mayor, siendo este el objetivo principal de este trabajo.

A. ESTUDIO DE MERCADO

En este estudio se define en forma aproximada la oferta y demanda que se presenta en el mercado meta del proyecto, basándose en el estudio de perfil y en información secundaria obtenida del CONAPAM e IMAS.

1. Definición del Servicio

Un centro diurno para el adulto mayor es creado con el fin de ofrecer a sus clientes servicios tales como:

- Integración del adulto mayor a la sociedad
- Alimentación balanceada a través de programas de nutrición
- Servicios médicos básicos

- Servicio de emergencias médicas
- Programas de ejercicios físicos.
- Desarrollo de habilidades manuales
- Terapia recreativa
- Planta física adecuada a las condiciones del adulto mayor
- Ambiente seguro
- Personal capacitado para el cuidado del adulto mayor

En un centro diurno, el adulto mayor y sus familias reciben los siguientes beneficios:

- Posibilidad de que el adulto mayor realice actividades durante el día sin ser separado de su hogar evitando así el desarraigo y sus consecuencias negativas
- Influencia positiva en su estado de ánimo
- Mejora su estado nutricional al consumir alimentos adecuados a sus condiciones de salud
- Mejora su condición física al brindarle una rutina de ejercicios acorde con su estado físico
- Atención de primeros auxilios y traslados a centros médicos al contar con el servicio de emergencias médicas
- Su familia puede tener la tranquilidad de que sus adultos mayores están siendo cuidados en un ambiente adecuado y con personal capacitado

2. Descripción y localización de los clientes

a) Segmento de mercado

Servicio con fines de lucro dirigido a personas adultas mayores del sector este del Gran Área Metropolitana, con un nivel de ingreso medio-alto y alto, que tengan deseos o necesidad de esparcimiento, donde reciban un cuidado adecuado a su

condición de adulto mayor durante el día y puedan regresar a sus hogares para compartir con sus familias durante la noche y fines de semana.

b) Características del segmento de mercado

Las personas que pueden hacer uso del servicio deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser adultos mayores
- Tener medios para sufragar el costo del servicio brindado
- Tener posibilidades de auto desplazarse
- Tener necesidades de esparcimiento y socialización
- Requerir de un lugar seguro y confiable durante el día

3. Investigación del mercado

Para el desarrollo de este estudio, se utilizaron fuentes secundarias que permitieron tener una visión de las posibilidades de desarrollar el proyecto. A continuación se presenta un análisis de los datos obtenidos que ayudan a analizar el comportamiento del mercado en cuanto al desarrollo de centros diurnos para personas adultas mayores.

a) Análisis del mercado

En el estudio a nivel de perfil, se elaboró una encuesta a 50 familias de nivel de ingreso medio-alto y alto, que tienen entre sus miembros un adulto mayor. Además la encuesta se aplicó a padres de familia de niños y jóvenes que asisten a centros educativos privados del cantón de La Unión, Cartago. Los resultados obtenidos en la encuesta son los siguientes:

- El 80% de los encuestados muestran interés por el servicio.

- A la mayoría les interesa el servicio porque los responsables directos del cuidado del adulto mayor trabajan, o porque los adultos mayores se aburren.
- En el 50% de los casos, los hijos son los responsables directos del cuidado de los adultos mayores.
- El 80% de los encuestados indican que les sirve el horario de lunes a viernes de 7 am a 5 pm.
- Con respecto al lugar de residencia del adulto mayor se obtuvo que el 60% reside en el cantón de La Unión, un 20% en Cartago y un 20% en Curridabat.
- El 100% de los encuestados indicaron que el adulto mayor no asiste a un centro diurno.
- Según la encuesta el 90% de los adultos mayores están en capacidad de atender sus necesidades fisiológicas básicas.
- El 80% de los adultos mayores se encuentran entre los 65 y 75 años.
- Los intereses de los adultos mayores se inclinan más a actividades como conversar y jardinería y hortalizas. Como segunda opción se mostró interés por actividades como: computación, lectura y ejercicios. En un tercer plano sus intereses son paseos, estudiar, presentaciones artísticas y cine.
- El 80% están dispuestos a pagar por el servicio.
- El 60% de los encuestados tienen un ingreso promedio familiar mensual de más de cuatro millones de colones.

Es importante mencionar que el cantón de La Unión y sus alrededores, están teniendo un fuerte crecimiento en zonas residenciales, centros educativos privados y comercio. Es por esta razón que se seleccionó este sector como mercado meta para ofrecer los servicios mencionados en este estudio.

Al visitar el cantón de La Unión es evidente que la población que se ha ido ubicando en la zona es de un estrato social alto, lo que indica capacidad de pago por servicios privados. Esta observación es sustentada en la encuesta con el

hecho de que un 60% de los encuestados tiene un ingreso familiar mensual que ronda los cuatro millones de colones.

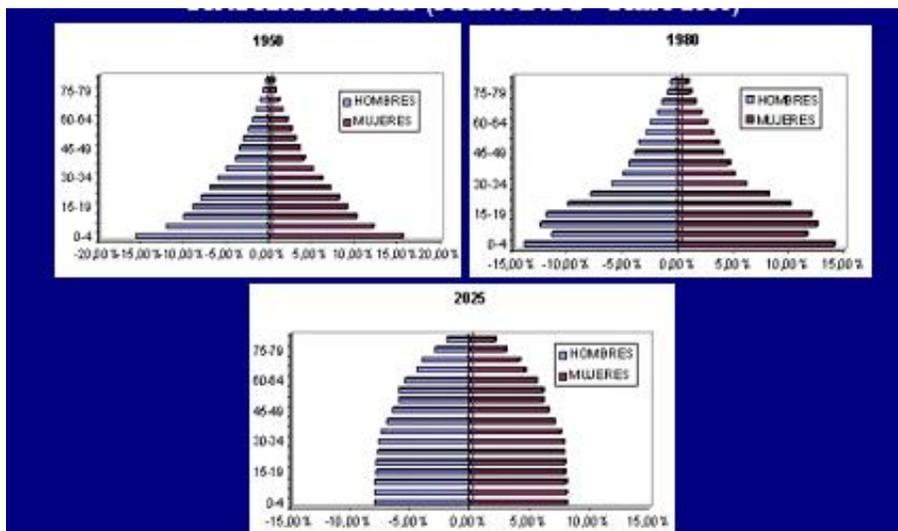
Los resultados de la encuesta dan una idea clara de que existe interés en el servicio que se pretende ofrecer, tanto por parte de los familiares así como del anciano que tiene necesidad de socializar y distraerse. Además en la zona no hay un centro de actividades para el adulto mayor que le permita disfrutar diariamente del cuidado y atención adecuada para esta etapa de vulnerabilidad.

b) Demanda

Al ser el CONAPAM el ente rector en materia de envejecimiento y vejez fue considerada para este estudio como una fuente confiable de información.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento que actualmente está teniendo la población costarricense en cuanto al envejecimiento.

Figura 2. Estructura de la población por sexo y edad. Costa Rica 1950-2025
(Fuente INEC- Censo 2000)



Fuente: CONAPAM, 2010

Como se puede observar en la gráfica anterior, en el año 1950 el crecimiento de la población era triangular, había una gran cantidad de nacimientos y la población de adultos mayores era baja.

En 1980 se reportaban muchos nacimientos y paralelamente hay un aumento en la población con edades superiores a 50 años aproximadamente. Basados en estos datos se presenta una proyección al año 2025 donde se pueden ver menos nacimientos pero un considerable aumento en los adultos mayores.

Partiendo de la información suministrada se puede observar que la población de ancianos en Costa Rica está teniendo un considerable aumento, esto es un indicador importante que señala que estas personas al aumentar su expectativa de vida y por su condición de vulnerabilidad, van a requerir de un cuidado especial durante el día.

Fundamentándose en el análisis anterior y considerando que los ancianos siempre estarán mejor conviviendo con sus familias, es que la creación de centros diurnos para adultos mayores es una necesidad evidente. Esto lleva a satisfacer una demanda de este servicio que aún no ha sido cubierta, brindando así oportunidades de negocios al crear centros diurnos para adultos mayores.

c) Oferta

Para el análisis de la oferta del servicio brindado en cuanto a centros de cuidado para adultos mayores en Costa Rica, se recurrió al IMAS que es una institución dedicada a erradicar la pobreza en el país utilizando fondos públicos.

Además, para fines de este trabajo se destaca que dicha entidad se encarga de ubicar aquellos sectores vulnerables del país donde se incluye la población adulta mayor y los centros de atención para estas personas.

El cuadro 2 extraído de la página del IMAS, muestra una concentración importante (13582) de personas mayores de 65 años, en la Región Central de Costa Rica para el año 2008.

Cuadro 2. Distribución de la población por sexo y grupos de edad para la Región Central Mayo 2008 (Información vigente)

GRUPOS EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0 a 6	21759	22948	44707
7 a 12	23892	24885	48777
13 a 17	25876	25558	51434
18 a 34	40584	30837	71421
35 a 49	33989	22714	56703
50 a 64	13695	10191	23886
65 o más	7731	5851	13582
TOTAL	167526	142984	310510

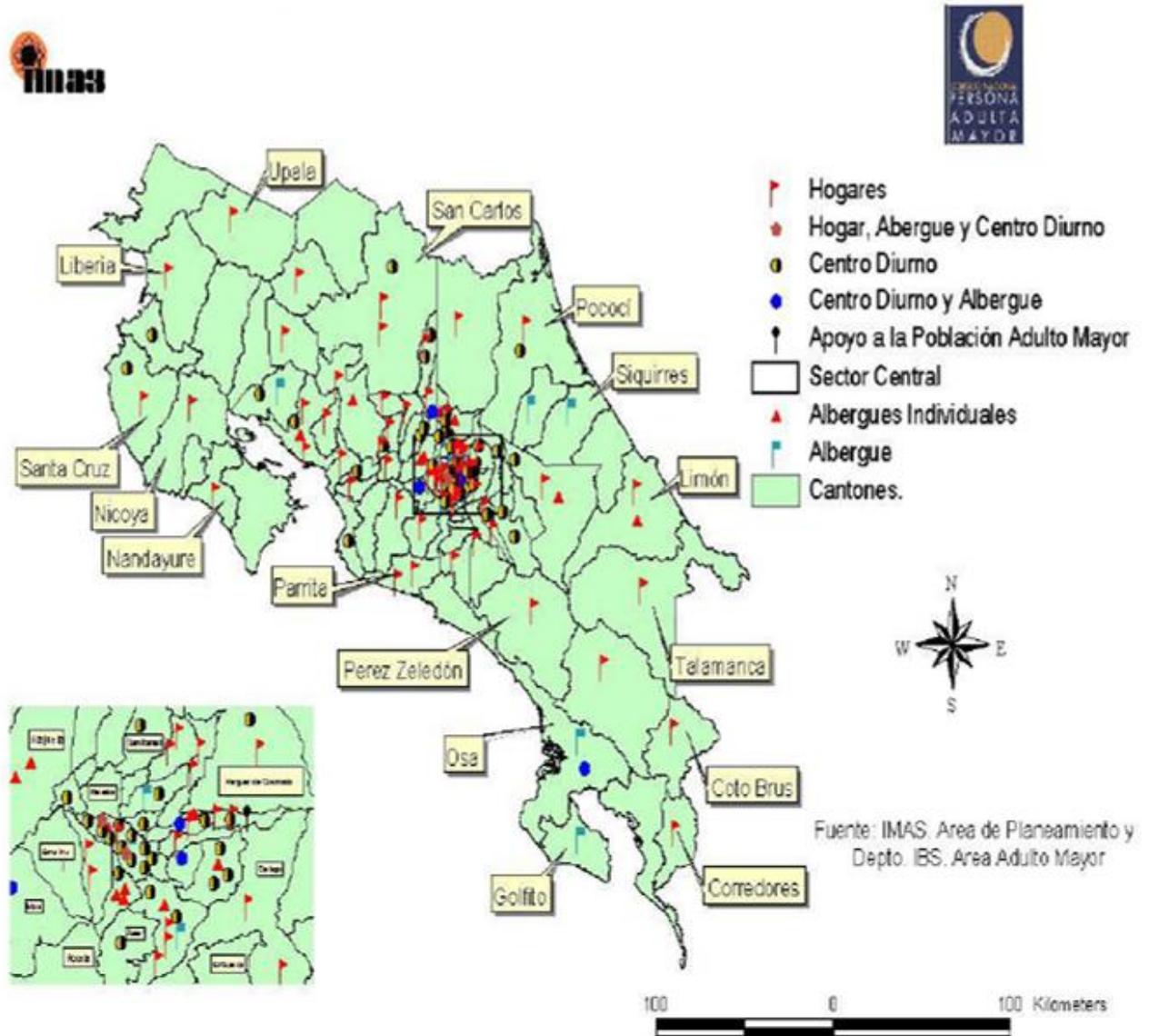
Fuente: IMAS, 2010

También es importante hacer referencia que en el rango de edades entre 50 y 64 años hay 23,886 personas que en un corto tiempo pasarán a ser catalogados como adultos mayores, lo que evidencia el aumento inminente de esta población.

Ante la necesidad de brindar un cuidado al adulto mayor, en el país se ha incrementado la creación de centros con este fin, tanto diurnos o de permanencia en el lugar como son los albergues y hogares para ancianos.

El siguiente mapa muestra que en el Gran Área Metropolitana hay una fuerte concentración de albergues, hogares y centros diurnos.

Figura 3. Instituciones de bienestar social que atienden al adulto mayor en las modalidades de: albergues, hogares y centros diurnos



Fuente: IMAS, 2010

Esa proliferación de centros de atención en su gran mayoría están dedicados al cuidado de adultos mayores de escasos recursos, por tanto hay un sector de la población de adultos mayores pertenecientes a la clase media-alta y alta que no son candidatos para recibir los servicios que aquí se brindan aunque así lo deseen o lo necesiten.

Como se mencionó en apartados anteriores, en cuanto a centros diurnos con fines de lucro, se conoce de la existencia de uno ubicado al oeste de la GAM en Escazú, llamado Casa Sol, donde los precios del servicio oscilan entre los 120 000 y 480 000 colones (ver Anexo 2), dependiendo de los días de asistencia, debiendo pagar aparte servicios como fisioterapia y transporte entre otros. Cabe destacar además que el resto del país está desprovisto de este servicio.

De la anterior información se puede extraer que la oferta de centros diurnos es grande, pero hay un sector insatisfecho, por lo que la apertura de centros diurnos con fines de lucro, es un servicio que será bien recibido por aquellas familias que desean un ambiente agradable y seguro para sus adultos mayores durante el día sin que ellos sean separados del núcleo familiar.

Lo antes expuesto se apoya también en lo indicado por la Sra. Ana Lucía Calderón del Centro Diurno ASCATE (ver resumen de entrevista en Apéndice 2), quien expresa que la oferta es inferior a la demanda de este tipo de servicio ya que ellos siempre manejan listas de espera donde se le da prioridad a las personas en grado de pobreza a pobreza extrema; lo cual implica que personas con niveles de ingreso medios-altos y altos, no son candidatos prioritarios en dichas listas.

Basándose en lo anterior, los centros diurnos, vienen a ser un apoyo para las familias costarricenses de recursos medios-altos y altos, que requieren que sus adultos mayores disfruten de un tiempo de esparcimiento sin tener que desarraigarlos de sus hogares. Evitando así la sensación de abandono que percibe el adulto mayor por parte de sus familias al ser ingresado a un hogar o albergue.

B. ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo principal de este estudio es identificar la posibilidad técnica del proyecto propuesto y se orienta a verificar que el producto que se obtendrá cumpla con las especificaciones solicitadas. Además el detalle de requerimientos físicos, tanto en infraestructura como en mano de obra constituye la principal base para desarrollar el estudio financiero.

En cuanto a su infraestructura todo Centro Diurno para adultos mayores debe cumplir, tal como se detallará más adelante en el Estudio Legal, con lo estipulado en la legislación costarricense:

- Ley 7600, Capítulo IV Acceso al espacio físico: define las especificaciones técnicas reglamentarias que debe cumplir la infraestructura.
- Ley No. 8153, Reforma a la Ley No. 7935: el Artículo 54 define que los establecimientos públicos, privados y mixtos que pretendan brindar servicios de atención a las personas adultas mayores deberán habilitarse ante el Ministerio de Salud y conforme a la Ley General de Salud.
- Decreto No. 29679-S: define las normas que deben cumplir los establecimientos de atención integral a las personas adultas mayores para habilitarse ante el Ministerio de Salud (ver Anexo 3).

El decreto clasifica las especificaciones para dos tipos de establecimientos: Centros Diurnos, Albergues y Hogares y por otro lado para Albergues y Hogares. Para los efectos del presente estudio, que se enfoca en un centro diurno, se consideran las normas de la primer clase de establecimientos, las cuales evalúan las áreas de:

- Estructura y mobiliario

- Seguridad e Higiene Laboral
- Dirección
- Nutrición
- Actividades de Terapia Ocupacional
- Prevención y atención de la violencia

Además para cada una de esas áreas considera aspectos como: Planta Física, Recursos Humanos, Recurso Material, Gestión y Documentación.

Dentro de las principales características que considera este decreto están:

- Planta Física
 - Ubicación cerca de centros de salud (atención en 30 minutos) y lejos de zonas industriales, de riesgo o desastres.
 - Inmueble de una planta o bien disponibilidad de rampas o ascensor.
 - Sin gradas, desniveles, muros o alfombras sin pegar.
 - Cumplir la ley 7600 en cuanto a escaleras y áreas de tránsito.
 - Contar con pasamanos.
 - Cumplir con especificaciones para puertas, ventanas, pisos, cielo raso, techo, paredes, pasillos, instalación eléctrica, señalización; tanto para el inmueble en general como para las particularidades del área del servicio de Nutrición.
 - Cumplir especificaciones si se utiliza gas LPG para cocinar.
 - Según sexo, disponer de 1 ducha, 2 lavamanos y 2 inodoros por cada 15 usuarios.
 - Disponer de servicio sanitario para funcionarios y visitantes.
 - Al menos 30% de zonas verdes.
 - Contar con sistemas de aguas negras y evacuación de aguas pluviales.
 - Tener área de ingreso para el adulto mayor.
 - Debe existir espacio para labores administrativas, para almacenar insumos y equipo y para conservar expedientes.
 - Tener sala multiuso.

- Recursos Humanos
 - El presidente de la Junta Directiva (o representante) y el responsable de la sección administrativa deben estar capacitados en el manejo de adultos mayores y tener conocimientos básicos y experiencia en administración y gestión.
 - Asesoría de un técnico o profesional en Seguridad e Higiene Laboral.
 - Asesoría de un profesional en Nutrición.
 - Acceso a Terapeuta Ocupacional.
 - Tener un voluntario capacitado en actividades de terapia ocupacional.
 - Contar con un cocinero para cada 50 raciones y un auxiliar de cocina para cada 100 raciones.

- Recurso Material
 - Cumplir con las especificaciones de sillones, mesas, sillas y camas.
 - Contar con equipo para control de incendios y sistema de disposición de residuos peligrosos.
 - Debe contar con equipo para labores administrativas.
 - Tener el equipo solicitado para el servicio de nutrición.
 - Tener el equipo solicitado para terapia ocupacional.

- Gestión
 - Contar con el visto bueno de ubicación del centro por parte del Ministerio de Salud y el visto bueno de suelos por parte de la municipalidad respectiva.
 - Contar con los planos (originales y modificaciones) validados por el Ministerio de Salud, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y la municipalidad respectiva.

- Documentación
 - Disponer de planos de la edificación incluyendo las instalaciones hidráulicas, sanitarias, pluviales, eléctricas, mecánicas, estructurales y arquitectónicas, incluyendo tanque de captación de agua potable si se tiene.
 - Cumplir las recomendaciones del Cuerpo de Bomberos.
 - Tener Ciclo de menú de al menos 20 días.
 - Contar con Manual de Normas de Seguridad e Higiene.
 - Contar con Mapa de Riesgos
 - Contar con Manual para Protocolo de Prevención de Enfermedades Infectocontagiosas
 - Contar con Manual de Instrucción en Alimentación y Nutrición.
 - Incluir en el Reglamento Interno de Trabajo sanciones por violencia institucional.
 - Contar con Directorio Nacional de Servicios y Programas en Violencia Intrafamiliar.
 - Contar ejemplares de la Ley contra la Violencia Doméstica No 7586, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No 7935, Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad No 7600 y la Declaración Universal de Derechos Humanos.
 - Tener en lugar visible los Derechos del Adulto Mayor.

Ahora bien, el estudio técnico debe brindar las especificaciones suficientes tanto para que el proyecto pueda iniciar, como para que el mismo pueda mantener un funcionamiento operativo normal, por lo que a continuación se detallan estas dos fases.

1. Fase de Inicio

Para la puesta en marcha del centro se requiere aplicar una serie de pasos que permitan preparar y acondicionar el centro.

a) Planta Física

Las instalaciones físicas representan la inversión más importante del centro en cuanto a recursos se refiere, además de que es el lugar donde pasarán todo su tiempo los adultos mayores que asistan al centro. Estas deben cumplir con las disposiciones antes mencionadas.

Para facilidad de movilización de los usuarios las instalaciones deben ser de una planta. Entre las diferentes opciones para su adquisición se tiene:

- Compra de lote y construcción de inmueble
- Compra de inmueble y remodelación
- Compra de inmueble, demolición y construcción
- Alquiler de inmueble y remodelación

Sin embargo si se define que el proyecto inicie con una inversión inicial óptima la opción más conveniente económicamente es la última, que corresponde a alquiler de un inmueble en la zona deseada y remodelación del mismo. Esta remodelación permitirá ajustar el inmueble acorde a los requerimientos necesarios para brindar los servicios propuestos a los adultos mayores y además cumplir con los requerimientos solicitados por las diferentes entidades regulatorias.

Ahora bien, dentro de las características generales asociadas al momento de la selección del inmueble se deben considerar:

- **Tipo y dimensión de las instalaciones:** de forma que pueda cumplir con lo estipulado por la legislación respectiva.
- **Ubicación:** ya que debe situarse cerca de centros de atención salud y alejados de zonas industriales o riesgosas (contaminación, desastres, riesgos naturales).
- **Precio del alquiler:** incluyendo un depósito inicial de garantía.

b) Distribución del inmueble

En concordancia con la legislación citada, las instalaciones del centro de actividades deben contemplar las siguientes áreas:

- Pórtico de acceso
- Cocina
- Comedor
- Oficina
- Sala de estar
- Salón para actividades (multiuso)
- Baños
- Consultorio y Enfermería
- Parqueo
- Zonas Verdes
- Bodega de insumos y equipo
- Bodega general

c) Remodelación

La remodelación o acondicionamiento de la planta física depende de las características propias del inmueble seleccionado, así que el costo de esta remodelación está asociado directamente al grado de cambios que se deben aplicar para lograr satisfacer los requerimientos legales y de infraestructura que se solicitan para este tipo de centros.

Se deben considerar posibles cambios en la construcción en general (albañilería, acabados, instalaciones, mobiliario, sistemas, instalaciones hidráulicas, sanitarias, pluviales, eléctricas, mecánicas, estructurales, arquitectónicas) así como las recomendaciones del Cuerpo de Bomberos de Costa Rica Ingeniería en Prevención del Instituto Nacional de Seguros.

d) Equipo

El centro debe contar con equipo y mobiliario apropiado para brindar los diferentes servicios a los adultos mayores, así como para llevar a cabo las funciones administrativas propias de toda organización. Por lo que se debe considerar:

- Equipo mínimo para servicio de Nutrición: almacenamiento, preparación, distribución, limpieza (Apéndice C, del Decreto 29679-S)
- Equipo mínimo de actividades de terapia Ocupacional (Apéndice D, Decreto 29679-S)
- Equipo de enfermería
- Equipo de oficina
- Muebles de cocina
- Muebles de salón de estar y actividades
- Muebles de enfermería (sillas ruedas, camas)
- Muebles de oficina
- Televisores, proyectores, DVD
- Computadoras (administrador, Secretaria, usuarios)
- Implementos de limpieza
- Implementos de jardinería
- Señalización de seguridad
- Alarma y equipo de incendios
- Así como contar con los distintos manuales solicitados

e) Recurso Humano

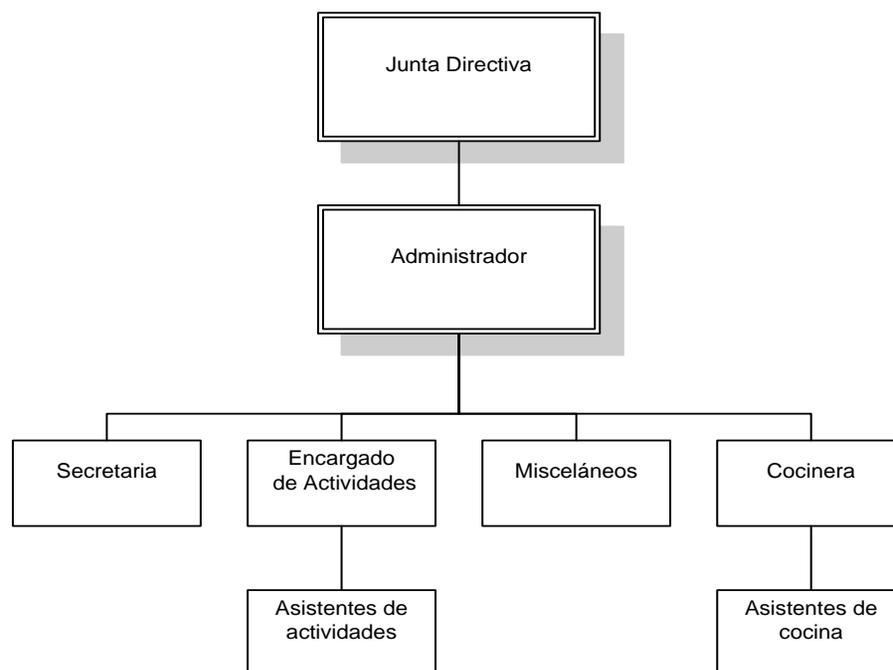
El centro requiere de personal calificado para atender a los adultos mayores y para su administración. Debe considerarse además del salario, las cargas sociales, pólizas y provisiones de ley establecidas por el Ministerio de Trabajo.

Contará con un Terapeuta Ocupacional que fungirá como Encargado de Actividades y tendrá a cargo a los Asistentes de Actividades, los cuales a su vez tendrán la responsabilidad de supervisar a un grupo de adultos mayores.

El establecimiento también debe contar con un voluntario capacitado en las actividades de terapia ocupacional.

Teniendo en cuenta que el número de Asistentes de Actividades, Cocineras y Asistentes de Cocina depende de la cantidad de usuarios del centro, así como del punto de equilibrio, la propuesta para la organización del personal es la siguiente.

Figura 4. Propuesta de organigrama para el centro diurno



Fuente: Elaboración propia

Se contratarán en calidad de servicios profesionales a un Nutricionista para asesorar todo lo relacionado con el servicio de nutrición, así como una enfermera y un doctor especializado en Geriátrica para asesorar en cuanto al buen estado de salud de los adultos mayores. También se debe considerar la asesoría de un

técnico en Seguridad e Higiene Laboral en la planeación y dirección de tareas para mejorar las condiciones del medio ambiente del trabajo.

f) Reclutamiento

Se contratará una empresa para que realice esta labor.

g) Publicidad

Para dar a conocer los servicios que se brindarán, se utilizará los siguientes medios para los mensajes publicitarios:

- Anuncios en periódico
- Afiches
- Página en Internet
- Radio

h) Trámites

Se debe considerar el pago de los timbres y trámites para:

- Tributación Directa: Inscripción de la actividad comercial.
- CCSS: Inscripción de la planilla.
- INS: Póliza de incendios y Póliza de riesgos del trabajo.
- Municipalidad: Patente comercial
- Ministerio de Salud: Permiso de funcionamiento.
- Registro Público: Constitución de la empresa.
- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos: planos
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo: planos
- Cuerpo de Bomberos de Costa Rica: inmueble.
- Además de los honorarios de los profesionales que realizan las gestiones.

2. Fase de Operación

Si bien es cierto el proyecto no contempla la fase de operación del centro, es importante realizar una proyección general de ésta para poder estimar la factibilidad financiera del proyecto. Por lo tanto una vez que el centro inicie su funcionamiento deben considerarse las actividades operativas que periódicamente deben realizarse como por ejemplo, el aprovisionamiento de insumos, pago de servicios y mantenimiento de infraestructura.

a) Pago de servicios e impuestos

Se debe tener en cuenta el pago periódico de servicios públicos y otros como: teléfono, agua, electricidad, gas, cable, Emergencias Médicas, servicios contables, servicios de empresa de seguridad, publicidad, internet, pólizas. En el caso de los impuestos municipales y territoriales, éstos los debe pagar el dueño del inmueble dado que se optó por la modalidad de alquiler y remodelación. También debe considerarse el servicio de jardinería para el mantenimiento de las zonas verdes y jardines.

b) Recurso Humano

Debe considerar además del pago de salarios, el aguinaldo y los aumentos porcentuales anuales para el personal contratado en el centro.

c) Mantenimiento

Debe considerarse el deterioro del inmueble y su respectivo mantenimiento (reparaciones, pintura). De igual forma sucede con el equipo y mobiliario (reemplazos).

d) Comidas

Se realizarán tres tiempos de comida: merienda, almuerzo y café; por lo que se requerirá de proveedores de alimentos y suministros. Este servicio estará a cargo del profesional en nutrición, el cual se encargará de confeccionar los menús, supervisar los pedidos, coordinar con la (s) cocinera (s), velar por el aseo del área y la aplicación de las instrucciones de los manuales respectivos.

C. ESTUDIO LEGAL

El propósito de este estudio es determinar los aspectos legales que deben considerarse en el proyecto.

Previo a la determinación de dichos aspectos legales es importante tener claridad sobre los diferentes actores y sus competencias en la temática del adulto mayor en Costa Rica.

Cuadro 3. Mapeo de actores en relación a la legislación aplicable

ACTORES O ENTIDADES	COMPETENCIAS
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)	Ente rector en materia de envejecimiento y vejez, creado bajo la ley No.7935. Busca garantizar el mejoramiento en la calidad de vida de las personas adultas mayores mediante la formulación y ejecución de las políticas públicas integrales, que generen la creación de condiciones y oportunidades para que estas personas tengan una vida plena y digna
Asociación Gerontológica Costarricense (AGECO)	Es una organización dedicada a promover la calidad de vida del adulto mayor, mediante programas orientados a fomentar la educación, capacitación y promoción deportiva; así como también el respeto y promoción de la población.
Federación Cruzada Nacional de Protección al Anciano (FECRUNAPA)	Promueve el mejoramiento y mantenimiento de la calidad de vida de las personas adultas mayores, mediante procesos de asesoría, capacitación y educación, dirigidos a sus organizaciones afiliadas y a su entorno.
Ministerio de Salud Pública (MSP)	El Decreto No. 29679-S establece que es competencia del Ministerio de Salud preocuparse porque los establecimientos que albergan los adultos mayores, reúnan óptimas condiciones para su funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada en las páginas web de las diferentes entidades.

A partir del mapeo anterior y consultas realizadas al MBA. Edgar Muñoz (ver Apéndice 3), Director Técnico del CONAPAM se evidencian dos aspectos importantes de destacar.

El primero de ellos es que el CONAPAM es la entidad rectora en el tema del adulto mayor en Costa Rica, el cual es un Consejo adjunto a la Presidencia de la República, creado bajo la ley 7935 llamada Ley integral para la persona adulta mayor, y que tiene dentro de sus fines según se destaca en su artículo 34 inciso d,

el Proteger y fomentar los derechos de las personas adultas mayores establecidos en el ordenamiento jurídico en general.

El anterior Consejo, recibe, administra y distribuye fondos asignados por el Estado para ayudar a IBS (hogares, albergues o centros), que se dedican al cuidado y atención de adultos mayores. Es importante destacar a este nivel que el CONAPAM solo brinda apoyo a instituciones de este tipo sin fines de lucro, y dentro de esas instituciones, a aquellos adultos mayores que no poseen los medios económicos para costear su estadía en esos lugares, o sea a quienes pertenecen al régimen no contributivo o no poseen ningún tipo de pensión.

Según lo antes indicado, el CONAPAM debe dar seguimiento a aquellas instituciones a las que les asigna fondos, pero no tiene ningún tipo de injerencia legal sobre aquellas que son de carácter lucrativo, eso a menos que exista algún tipo de denuncia y el Consejo deba intervenir, desempeñando un rol recomendativo ante el Ministerio de Salud, que es quien tiene la potestad de sancionar o cerrar instituciones de este tipo.

El segundo aspecto a destacar, es que en instituciones con fines de lucro, dedicadas al cuidado y atención de adultos mayores, como es el caso del presente proyecto, el ente rector en el tema legal es el Ministerio de Salud, ya que es dicho ministerio quien amparado bajo el Decreto No. 29679-S Titulado Normas para la habilitación de los establecimientos de atención integral a las personas adultas mayores, tiene la potestad legal de conceder los permisos de funcionamiento; o denegarlos, en caso de que no se cumpla con lo establecido en el decreto antes mencionado.

1. Aspectos legales que deben considerarse en el proyecto

Los aspectos legales a considerarse en este proyecto irán dirigidos en dos vertientes, la primera de ellas a la constitución legal de la empresa, y la otra a las consideraciones de tipo legal que se deben contemplar para el funcionamiento de centros para adultos mayores.

a) Constitución legal de la empresa

La figura jurídica bajo la cual se constituirá la empresa es la de Sociedad Anónima (S.A.), ya que dentro de sus ventajas destacan que está muy bien regulada por el Código de Comercio, y que al ser una persona jurídica permite una administración independiente de los socios.

El Programa para la Simplificación de Trámites en su página web, establece que para la inscripción de la sociedad se deben realizar los siguientes trámites:

- a. Constituir ante notario una escritura pública conforme con los requisitos del Artículo 18 del Código de Comercio. Dicha escritura debe solicitar la expedición de la cédula jurídica. Para constituir la sociedad deben comparecer como mínimo dos personas.
- b. Es responsabilidad del notario que elabora la escritura, previo a su elaboración o al menos antes de su presentación al Registro:
 - i. Verificar que no esté ya inscrito el nombre propuesto para la sociedad.
 - ii. Hacer un estudio de registro para los casos en que se aporten bienes muebles o inmuebles registrables como parte del capital social.
- c. Publicar en el Diario Oficial La Gaceta (Imprenta Nacional), el edicto de síntesis de la constitución de la sociedad.

- d. Pagar en el Banco de Costa Rica o en las agencias o sucursales en todo el país, los timbres o derechos de registro, según el Artículo 2 de la Ley de Aranceles del Registro Público.
- e. Completos los requisitos a, b, c, y d debe presentarse al Registro Mercantil, la escritura pública, el comprobante del pago de timbres y la razón notarial que indique que el edicto fue enviado a publicar, señalando el número de la boleta que la Imprenta Nacional emitió como constancia.

Los costos asociados a estos trámites son:

- a. Los timbres que tienen un valor de la décima parte del salario base definido en la Ley N° 7337 del 5 de mayo de 1993, que para inicio del año 2001, es de ₡73.950,00. El pago de los demás timbres se realiza de acuerdo al monto del capital social y debe cancelarse la suma de ₡2.000,00 por concepto de expedición de la cédula jurídica. Todos estos pagos se realizan mediante entero emitido en las cajas del Banco de Costa Rica.
- b. Honorarios profesionales del notario público

Cabe destacar también que existen en el mercado empresas jurídicas que se dedican a la realización completa de estos trámites; y que su costo oscila entre los \$300 y \$600 (trescientos y seiscientos dólares) más envío, según consta en sitios web como notarioexpress.com y companiescr.com.

Aparte de la constitución legal, se debe considerar también:

- Obtener los libros para efectos legales y contables, cuyos costos están incluidos en la creación de la sociedad.
- Inscribirse ante la Administración tributaria.
- Obtener la patente ante la Municipalidad respectiva para que el centro pueda operar.
- Registrarse ante la CCSS y ante el INS.

b) Consideraciones legales para el funcionamiento de centros diurnos para adultos mayores

Las consideraciones legales para el funcionamiento de centros diurnos para adultos mayores, se presentan según el orden establecido por la pirámide jurídica, y se detalla de seguido.

(1) Constitución Política

En Costa Rica la Constitución Política es la que posee el mayor rango dentro de los instrumentos jurídicos; es por ello que se debe considerar lo establecido en su artículo 51, donde se indica entre otras cosas el derecho del anciano a la protección especial del Estado.

(2) Tratados Internacionales

En segundo nivel se encuentran los tratados internacionales, dentro de los que se destaca el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento del 2002, cuyo objetivo consiste en garantizar que la población envejezca con seguridad y dignidad; para que puedan continuar participando en sus respectivas sociedades como ciudadanos con plenos derechos.

(3) Leyes nacionales

En nivel tres se tienen las leyes vigentes relacionadas con la temática en estudio, las cuales son:

- Ley No. 7600, Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad. Establece las condiciones de accesibilidad a infraestructura para personas con discapacidad.

- Ley No. 8153, Reforma a la Ley No. 7935 (17 de Octubre del 2001). Define que los establecimientos públicos, privados y mixtos que brindan servicios para el adulto mayor deberán ser acreditados por el Ministerio de Salud.
- Ley No. 7935(19 de Octubre de 1999). Establece derechos y beneficios para las personas mayores de 65 años en relación con la salud, educación, participación, recreación, vivienda y seguridad social y trabajo. Y establece sanciones a quienes violen estos derechos.

(4) Decretos

Los decretos se encuentran en el cuarto nivel de la pirámide jurídica, y dentro de este proyecto se deben contemplar los siguientes:

- Decreto No. 33204-S, Reglamento para Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento. Determina los requisitos para otorgar el permiso de funcionamiento de un negocio.
- Decreto No. 29679-S (16 de julio del 2001). Define normas que deberán cumplir los hogares, albergues y centros diurnos de atención a la población adulta mayor, para habilitarse ante el Ministerio de Salud.
- Decreto No.28867-MP (5 de setiembre del 2000). Establece que las instituciones que desarrollen campañas para el adulto mayor, deben coordinar con el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.

(5) Reglamentos

Los reglamentos se encuentran en el último nivel de la pirámide jurídica, y en el caso del presente proyecto se debe contemplar el siguiente:

- Reglamento para la Ley No.7935. Reglamento de la Ley Integral para la Persona Adulta Mayor, donde se establece las disposiciones generales que deben cumplir las personas tanto físicas como jurídicas; y las instituciones públicas y privadas para garantizar a las personas adultas mayores el ejercicio de sus derechos y la obtención de sus beneficios. Dichas disposiciones están basadas en los principios de igualdad de oportunidades, dignidad, participación, permanencia en su núcleo familiar y comunitario, atención integral, realización personal e independencia.

D. ESTUDIO AMBIENTAL

El estudio ambiental pretende identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que pueda generar el proyecto en el entorno durante su ejecución. Por ello es importante dejar claro que aunque el proyecto del plan de Creación del Centro no se asocia a ningún impacto ambiental, se torna necesaria la realización del estudio ambiental como material generador de insumos en el desarrollo del Plan de proyecto.

1. Ubicación

El Centro de actividades se pretende ubicar en un inmueble que será remodelado; el cual estará localizado en el sector este de la GAM, específicamente en el Cantón de la Unión; en una zona donde se cuente con los servicios de: agua potable, recolección de basura, energía eléctrica, drenajes, televisión por cable e internet.

Además de lo anterior se debe considerar para su ubicación lo que establece el Decreto No. 29679-S, el cual en su apéndice A, indica que debe estar ubicado en un lugar cercano a centros de atención de salud, y alejados de zonas industriales o con riesgo de contaminación y de zonas de desastre.

2. Entorno biótico

Un aspecto importante de considerar dentro de un estudio ambiental, es la influencia directa que puede tener el proyecto en el entorno biótico o flora y fauna del lugar donde se desarrollará.

Para ello es importante tener en cuenta que el Centro de actividades se ubicará en una zona que ya está urbanizada; por lo que el entorno biótico de dicha zona, no se verá afectado por la implementación del proyecto.

3. Entorno abiótico

El entorno abiótico es otro aspecto de gran relevancia que debe ser considerado dentro del estudio ambiental, dicho entorno se relaciona con la geología y clima del lugar, tal como ríos, barrancos, montañas, y los diversos paisajes.

Dentro de ello es importante destacar que la zona de ubicación del proyecto, ha venido teniendo un auge comercial importante por lo que existe mucha movilización de vehículos, lo que genera contaminación del aire por gases, y ruido del tráfico.

El clima en el sector se caracteriza por ser templado, con temperaturas que oscilan entre los 16 y 26 °C, según lo reportado en la página del Instituto Meteorológico Nacional.

Como ya se había mencionado existe suministro de agua potable municipal, pero el crecimiento tanto poblacional como comercial de la zona, ha generado un aumento de la demanda del líquido, por lo que es importante tomar medidas para controlar el desperdicio.

4. Impactos potenciales

Los impactos potenciales tanto negativos como positivos, que pueda causar el proyecto se estimaron a partir de la utilización de una adaptación de la Matriz de Leopold (ver Apéndice 4).

En la realización de dicha estimación se consideraron las fases de remodelación y acondicionamiento del centro; tratando de evidenciar así los impactos que se podrían generar en la zona donde se ubicará proyecto.

Es importante recordar como ya se indicó en la metodología, que esta matriz es una adaptación de la herramienta original, debido a que en esta sólo se valora el impacto en los factores ambientales, y no la importancia de estos, puesto que dicha valoración se basa en una condición supuesta para la futura elaboración de un plan, y no en una situación de aplicación en tiempo real.

De seguido se detallan los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz de Leopold adaptada:

- El suelo podría tener menores impactos adversos durante los procesos de construcciones menores y pintura, ya que éstas actividades generan desechos que podrían provocar daños; pero en contraposición a lo anterior el proceso de jardines tendrá un mayor impacto benéfico sobre este factor con la siembra de plantas y árboles.
- Los recursos minerales también podrían tener un mayor impacto benéfico con la actividad de jardines por las ventajas que conlleva para dichos recursos la siembra de plantas y árboles.
- Las aguas superficiales y subterráneas no se verán impactadas por las labores de remodelación.
- Los factores asociados a la atmósfera como polvo, olores y ruido, tendrían impactos adversos en las actividades de demolición de paredes,

construcciones menores y pintura; ya que estos factores se producen durante la ejecución de dichas actividades.

- La erosión y la calidad del suelo, se pueden ver impactados en una menor forma adversa si se dan procesos de construcción durante la remodelación, pero se van a ver mayormente beneficiados con la creación de jardines.
- Los factores como árboles y arbustos, se podrían ver impactados en forma adversa si se dieran los procesos de demolición de paredes y construcción; ya que ello podría llevar a la costa de éstos, si hubiesen en el área. Situación contraria se presentaría en actividades como jardines ya que esta favorece el crecimiento de estos elementos.
- La fauna no se vería impactada ya que este proyecto no contempla actividades como tala, remoción de tierras u otras que puedan incidir sobre la esta.
- Los factores de salud y seguridad podrían tener un menor impacto adverso en las actividades de demolición, construcción y pintura, por los riesgos que estas labores involucran. Pero se podrían ver impactados en forma benéfica con la creación de jardines, ya que estos favorecen el entorno.
- El factor empleo tendría un mayor impacto benéfico en forma casi generalizada de las diferentes actividades del proyecto.

Llegados a este punto, es fundamental aclarar que los impactos potenciales adversos identificados en este estudio, que puedan llegar a significar situaciones riesgosas para el proyecto, deben ser considerados y contrarrestados con medidas de respuesta.

E. ESTUDIO FINANCIERO

A partir de la información recabada en los distintos estudios de prefactibilidad, el estudio financiero se orienta a la realización de una proyección financiera a nivel

de inversión inicial, costos de operación e ingresos, que permite disponer de mayores elementos de juicio para determinar la rentabilidad del proyecto.

La información se recaba a partir de consultas a profesionales en Nutrición, Contabilidad, Medicina, Recursos Humanos, entidad financiera, entes reguladores (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, Instituto Nacional de Seguros) y empresas comerciales.

1. Supuestos

Para poder realizar el ejercicio financiero, el cual se presentará en dólares americanos, se partirá de los siguientes supuestos:

- La ubicación del centro corresponde al cantón de La Unión, tal como lo determinó el Estudio de Mercado.
- El horario de prestación de servicios será de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.
- El centro diurno no ofrecerá el servicio de transporte hacia o desde sus instalaciones.
- Se brindarán los siguientes servicios básicos:
 - Supervisión
 - Alimentación
 - Recreación
 - Ejercicio
 - Enfermería
- Se busca definir una inversión inicial óptima, o sea, seleccionar las opciones económicas de forma que la inversión inicial no se aumente, toda vez que exista una alternativa que permita crecimiento y desarrollo posterior.
- Se contará con el puesto de Asistente de Actividades, el cual tendrá a cargo el desarrollo de actividades para un grupo de diez adultos mayores.

- El depósito por alquiler del inmueble será de \$10,000 y la mensualidad, por el mismo monto. Además se considera 5% sobre la mensualidad como mantenimiento del inmueble.
- Dado que el monto de la remodelación está directamente relacionado con el nivel de cambios que se deben aplicar al inmueble, para efectos didácticos se estima el costo del inmueble en \$300,000 y la remodelación en \$200,000, considerando una capacidad máxima de atención de 50 usuarios.
- El horizonte del proyecto se define a 5 años.
- Se cuenta con tres socios cuyo aporte de capital será de \$60,000 y que esperan un monto de ganancia del 25%.
- Los cálculos se realizan en dólares.
- Se utilizará un tipo de cambio promedio de 520 colones.
- Los distintos cálculos se realizarán considerando 22 días hábiles por mes, 7 días por semana y 8 horas por día.
- El impuesto de la renta se determina en 30% y el impuesto de ventas de 13%.
- Las cargas sociales corresponden al 23.50% del salario del trabajador.
- Se estima un porcentaje adicional al salario base dado por el Ministerio de Trabajo, de forma que permita acceder a personal con mayor experiencia. Este corresponde a 5%.
- El factor para el cálculo de la póliza de incendio del Instituto Nacional de Seguros es de 0.20065%.
- Las pólizas en general se pagan al inicio de cada año.
- Se solicitará un préstamo bancario en dólares como alternativa de financiamiento por \$270,000 con una tasa fija los primeros cinco años de 9%.
- El costo de capital es de 9%.
- El equipo se deprecia a 5 años y el mobiliario a 10 años, ambos en línea recta sin valor de rescate.
- Se contratan servicios de contabilidad, nutricionista, seguridad e higiene ocupacional, geriatría, enfermería, así como el desarrollo y mantenimiento del sitio web.
- Se recurre a una empresa para contratar al personal de planta.

- Se consideran aumentos porcentuales anuales de servicios públicos, salarios y otros.

2. Equipo y mobiliario

Tal como se indica en el Estudio Técnico, para la habilitación de un Centro Diurno, dentro del equipo a adquirir se deben considerar las recomendaciones indicadas en los anexos C y D del Decreto 29679-S en cuanto al servicio de nutrición y terapia ocupacional. Además incluir el equipo de oficina, enfermería y equipo electrónico en general.

Cuadro 4. Costos asociados al equipo para acondicionamiento del centro

Equipo	
Equipo para servicio de Nutrición	\$8,000
Equipo para Terapia Ocupacional	\$1,000
Equipo para enfermería	\$1,500
Equipo para oficina	\$12,000
Señalización de seguridad	\$1,000
Alarma y equipo de incendio	\$5,000
Total equipo	\$28,500
Equipo electrónico	
Televisores de 42 pulg. (3) e instalación	\$3,500
Computadoras (7)	\$6,000
Proyectores (2)	\$1,500
DVD (2)	\$200
Total equipo electrónico	\$11,200
Total equipo	\$39,700.00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al mobiliario se consideran las áreas de cocina, salón, enfermería y oficina. El mobiliario debe seguir las indicaciones físicas dadas en el Decreto 29679-S.

Cuadro 5. Costos asociados al mobiliario para acondicionamiento del centro

Mobiliario	
Mobiliario para cocina	\$10,000
Mobiliario para salón	\$10,000
Mobiliario para enfermería	\$1,500
Mobiliario para oficina	\$6,000
Total mobiliario	\$27,500

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de la depreciación de estos activos el detalle anual es:

Cuadro 6. Depreciación anual de mobiliario y equipo

Depreciación anual			
Tipo	Monto activo	Años vida útil	Depreciación
Equipo	\$ 39,700.00	5	\$ 7,940.00
Mobiliario	\$ 27,500.00	10	\$ 2,750.00
Total			\$ 10,690.00

Fuente: Elaboración propia

3. Alimentación

Con la colaboración de un profesional en Nutrición se plantea un estimado de costo por persona para cada uno de los tiempos de comida: merienda, almuerzo y café. Esto considerando el tipo de dieta y la variación respectiva (con relación a distintas patologías) que deben considerarse en el tipo de población a atender. Así que considerando los días hábiles por mes se estima un consumo por persona de:

Cuadro 7. Costos de alimentación por tiempo de comida

Estimado de consumo por tiempo de comida		
Tiempo de comida	Colones	Dólares
Merienda	700.00	\$1.35
Almuerzo	1,100.00	\$2.12
Café	500.00	\$0.96

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Costos de comida por persona

Consumo de comida por persona		
Periodo	Colones	Dólares
Diario	2,300.00	\$4.42
Mensual	50,600.00	\$97.31
Anual	607,200.00	\$1,167.69

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, considerando la capacidad máxima de atención de adultos mayores, se proyecta un consumo de:

Cuadro 9. Costos de comida del centro a capacidad máxima

Consumo de comida para capacidad máxima		
Frecuencia	Colones	Dólares
Diaria	115,000.00	\$221.15
Mensual	2,530,000.00	\$4,865.38
Anual	30,360,000.00	\$58,384.62

Fuente: Elaboración propia

4. Recurso Humano

Para realizar las estimaciones sobre el recurso humano requerido en el centro se hace referencia a la lista de salarios mínimos dada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como la consulta a profesionales en el ramo. Considerando el estimado de días por mes y horas por día, se realizan las conversiones respectivas y se convierte el dato a dólares:

Cuadro 10. Salario base por puesto

Salario base de puestos					
Puesto	Salario en colones				Salario en dólares
	Diario	Semanal	Anual	Mensual	Mensual
Cocinera	7,984	55,887	2,906,103	242,175	\$466
Ayudante de cocina	7,833	54,829	2,851,106	237,592	\$457
Misceláneo				214,699	\$413
Secretaria				243,326	\$468
Jardinero	7,984	55,887	2,906,103	242,175	\$466
Diplomado universitario				348,062	\$669
Bachiller universitario				394,785	\$759

Fuente: Elaboración propia con base en lista de salarios base del Ministerio de Trabajo

Considerando la propuesta de personal de planta incluida en el Estudio Técnico y que se ofrecerá un porcentaje adicional al salario mínimo, de forma que se tenga acceso a personal con un mayor nivel de experiencia, se presenta el detalle salarial:

Cuadro 11. Salario ofrecido por puesto

Cálculo de salarios por puesto						
Nombre del Puesto	Cantidad	Jornada	%Jornada	Salario Mensual	Total + porcentaje	Cargas sociales
Administrador	1	Completa	1.00	\$1,500	\$1,575	\$370
Secretaria	1	Completa	1.00	\$468	\$491	\$115
Cocinera	1	Completa	1.00	\$466	\$489	\$115
Asistente cocina	2	Completa	1.00	\$457	\$960	\$225
Misceláneo	2	Completa	1.00	\$413	\$867	\$204
Encargado actividades	1	Completa	1.00	\$800	\$840	\$197
Asistentes actividades	5	Completa	1.00	\$600	\$3,150	\$740
Total Mensual					8,372	1,967
					Total mensual	\$10,339
					Subtotal anual	\$124,072
					Aguinaldo	\$8,372
					TOTAL ANUAL	\$132,443

Fuente: Elaboración propia

5. Servicios

Considerando un estimado del gasto mensual por servicios públicos, se determina un monto anual:

Cuadro 12. Gastos mensuales por servicios

Cálculo gasto mensual por servicio	
Servicio	Monto
Teléfono	\$150
Agua	\$200
Electricidad	\$200
Gas	\$100
Cable	\$100
Internet	\$50
Subtotal mensual	\$800
Total anual	\$9,600

Fuente: Elaboración propia

6. Costos fijos y variables

Sobre los costos fijos, entre otros se considera la contratación de un profesional en nutrición por varias horas a la semana y de igual forma sucede con el jardinero, doctor en geriatría y la persona de enfermería. Sobre el mantenimiento de las instalaciones, el mismo se estima como un porcentaje sobre el alquiler. Además se brindan supuestos sobre el costo de publicidad y el consumo de suministros generales.

Cuadro 13. Desglose de costos fijos

Cálculo de costos fijos		
Tipo	Anual	Mensual
Servicios de contabilidad	\$1,800	\$150
Servicios de nutrición	\$10,392	\$866
Servicios de jardinería	\$2,794	\$233
Servicios de geriatra	\$36,000	\$3,000
Servicios de enfermería	\$18,000	\$1,500
Mantenimiento instalaciones	\$6,000	\$500
Emergencias médicas	\$1,500	\$125
Hosting sitio web	\$1,200	\$100
Alquiler de instalaciones	\$120,000	\$10,000
Pólizas	\$757	\$63
Servicios públicos	\$9,600	\$800
Publicidad	\$6,000	\$500
Préstamo banco	\$45,684	\$3,807
Salarios	\$132,443	\$11,037
Suministros generales	\$9,600	\$800
TOTAL COSTOS FIJOS	\$401,771	\$33,481

Fuente: Elaboración propia

El rubro de alimentación es el único componente de los costos variables:

Cuadro 14. Costos variables

Cálculo de costos variables		
Tipo	Anual	Mensual
Alimentación	\$58,385	\$4,865
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$58,385	\$4,865

Fuente: Elaboración propia

Así, con el costo total mensual, la capacidad máxima de atención de usuarios y el porcentaje de ganancia propuesto, se calcula el precio mensual del servicio:

Cuadro 15. Determinación del precio del servicio

Cálculo de precio del servicio		
Rubro	Anual	Mensual
Costo Total (capacidad máxima)	\$9,203	\$767
% Ganancia	25%	25%
Margen Ganancia	\$2,301	\$192
PRECIO DEL SERVICIO	\$11,504	\$959

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información se puede determinar el punto de equilibrio, tal como se indica a continuación y considerando la fórmula:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \frac{COSTO FIJO}{(PRECIO - COSTO VARIABLE)}$$

Cuadro 16. Determinación del punto de equilibrio

Cálculo del punto de equilibrio		
Costo Anual	Total	Por persona
Costo fijo	\$401,771	
Costo variable	\$58,385	\$1,168
Precio anual del servicio		\$11,504
PUNTO DE EQUILIBRIO	39	

Fuente: Elaboración propia

7. Inversión inicial

Dentro de la inversión inicial se considera la contratación por horas de profesionales en Contabilidad, Nutrición y Seguridad e Higiene Ocupacional:

Cuadro 17. Plan de inversión

Plan de Inversión		
Equipo		\$ 39,700
Mobiliario		\$ 27,500
Tramites constitución de empresa		\$ 600
Desarrollo de sitio web		\$ 500
Capacitación al personal		\$ 2,000
Gastos pagados x anticipado		
Póliza de Seguros	\$ 757	
Servicio de reclutamiento	\$ 10,339	
Honorarios profesionales	\$ 600	
Publicidad y anuncios	\$ 10,000	
Total gastos pagados x anticipado		\$ 21,696
Edificio y remodelación		
Depósito inicial de alquiler	\$ 10,000	
Remodelación de instalaciones	\$ 200,000	
Total edificio y remodelación		\$ 210,000
Capital de Trabajo		
Sueldo de empleados	\$ 8,372	
Cargas sociales	\$ 1,967	
Alquiler	\$ 10,000	
Servicios públicos	\$ 800	
Suministros generales	\$ 800	
Servicios de contabilidad	\$ 150	
Asesoría inicial de nutrición	\$ 3,000	
Asesoría inicial en Seg. e Higiene Ocupacional	\$ 1,962	
Mantenimiento instalaciones	\$ 500	
Total capital de trabajo		\$ 27,551
TOTAL COSTOS DE INICIO		\$ 329,547

Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar que se cuenta con dos fuentes de financiamiento:

Cuadro 18. Fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento	
Tipo	Monto
Aporte de socios	\$60,000
Banco	\$270,000
TOTAL	\$330,000

Fuente: Elaboración propia

8. Flujo de efectivo del primer año

Proyección del flujo de ingresos y gastos mensuales correspondientes al primer año de funcionamiento del centro.

Cuadro 19. Flujo de efectivo del primer año

Flujo de efectivo mensual del primer año													
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Clientes	15	30	45	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Precio	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959	959	
Entradas de caja	14380	28760	43140	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	517675
Total entradas de caja	14380	28760	43140	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	47933	517675
Salidas de caja													
Compra suministros	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Compra alimentos	1460	2919	4379	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	52546
Salarios y cargas sociales	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	10339	124072
Aguinaldo													8372
Alquiler	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Servicios públicos	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Intereses de préstamo	2025	2012	1998	1985	1971	1957	1943	1929	1915	1901	1887	1872	23395
Pólizas													
Publicidad	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Otros pagos	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	6474	77686
Total salidas de caja	32398	33844	35290	35763	35749	35736	35722	35708	35694	35680	35665	44023	431271
Subtotal efectivo de caja	-18018	-5084	7849	12170	12183	12197	12211	12225	12239	12253	12268	3910	86404
													0
- Depreciación	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	10690
Utilidad antes de impuestos	-18909	-5975	6959	11279	11293	11306	11320	11334	11348	11362	11377	3019	75714
- 30% Impuestos	0	0	2088	3384	3388	3392	3396	3400	3404	3409	3413	0	29273
Utilidad despues impuest	-18909	-5975	4871	7895	7905	7914	7924	7934	7944	7954	7964	3019	46440
- Amortizacion prestamo													22289
+ Depreciación	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	891	10690
Utilidad neta	-18018	-5084	5762	8786	8796	8805	8815	8825	8835	8845	8855	3910	57130

FUENTE: Elaboración propia

9. Flujo de efectivo de cinco años

Para determinar la rentabilidad del proyecto se realiza una proyección de los ingresos y gastos correspondientes a los primeros cinco años, considerando algunos supuestos de incremento porcentual anual:

Cuadro 20. Flujo de efectivo anual del primer quinquenio

Flujo de efectivo anual del primer quinquenio						
Año	0	1	2	3	4	5
Cientes		50	50	50	50	50
Precio del servicio		\$ 11,503.89	\$ 12,654.28	\$ 13,919.70	\$ 15,311.67	\$ 16,842.84
Entradas de caja		\$ 517,674.95	\$ 632,713.83	\$ 695,985.21	\$ 765,583.73	\$ 842,142.10
Total entradas de caja		\$ 517,674.95	\$ 632,713.83	\$ 695,985.21	\$ 765,583.73	\$ 842,142.10
Salidas de caja						
Compra suministros		\$ 9,600.00	\$ 10,080.00	\$ 10,584.00	\$ 11,113.20	\$ 11,668.86
Compra alimentos		\$ 52,546.15	\$ 55,173.46	\$ 57,932.13	\$ 60,828.74	\$ 63,870.18
Salarios y cargas sociales		\$ 124,071.54	\$ 136,478.69	\$ 150,126.56	\$ 165,139.22	\$ 181,653.14
Aguinaldo		\$ 8,371.90	\$ 9,209.09	\$ 10,130.00	\$ 11,143.00	\$ 12,257.30
Alquiler		\$ 120,000.00	\$ 135,600.00	\$ 153,228.00	\$ 173,147.64	\$ 195,656.83
Servicios públicos		\$ 9,600.00	\$ 10,080.00	\$ 10,584.00	\$ 11,113.20	\$ 11,668.86
Intereses de préstamo		\$ 23,395.48	\$ 21,304.66	\$ 19,017.71	\$ 16,516.23	\$ 13,780.10
Pólizas		\$ -	\$ 757.13	\$ 757.13	\$ 757.13	\$ 757.13
Publicidad		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Otros pagos		\$ 77,686.33	\$ 81,570.65	\$ 85,649.18	\$ 89,931.64	\$ 94,428.22
Total salidas de caja		\$ 431,271.40	\$ 466,253.68	\$ 504,008.72	\$ 545,690.00	\$ 591,740.61
Subtotal efectivo de caja		\$ 86,403.55	\$ 166,460.15	\$ 191,976.49	\$ 219,893.74	\$ 250,401.49
- Depreciación		\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00
Utilidad antes de impuestos		\$ 75,713.55	\$ 155,770.15	\$ 181,286.49	\$ 209,203.74	\$ 239,711.49
- 30% Impuestos		\$ 29,273.45	\$ 46,731.04	\$ 54,385.95	\$ 62,761.12	\$ 71,913.45
Utilidad despues impuestos		\$ 46,440.09	\$ 109,039.10	\$ 126,900.55	\$ 146,442.61	\$ 167,798.04
- Amortización préstamo		-\$ 22,288.52	-\$ 24,379.34	-\$ 26,666.29	-\$ 29,167.77	-\$ 31,903.90
+ Depreciación		\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00	\$ 10,690.00
Utilidad neta		\$ 34,841.57	\$ 95,349.77	\$ 110,924.26	\$ 127,964.85	\$ 146,584.14
Recuperar capital de trabajo						\$ 27,550.83
Utilidad total		\$ 34,841.57	\$ 95,349.77	\$ 110,924.26	\$ 127,964.85	\$ 146,584.14
INVERSION INICIAL	-\$ 329,547.26	\$ 34,841.57	\$ 95,349.77	\$ 110,924.26	\$ 127,964.85	\$ 146,584.14
COSTO CAPITAL	9%					
VAN	\$54,248.52					
TIR	14%					

FUENTE: Elaboración propia

F. APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD EN EL PLAN DEL PROYECTO

El estudio de prefactibilidad proporciona una serie de información necesaria para el proyecto de creación de un centro de actividades diurno para el adulto mayor de clase media-alta y alta, siendo éste el objetivo principal del trabajo desarrollado.

En el cuadro 21 se presenta un resumen del aporte que hace cada estudio de prefactibilidad a las áreas de conocimiento que describe el PMI.

Cuadro 21. Información que genera el Estudio de Prefactibilidad para ser usada en el Plan de Proyecto, basándose en las áreas de conocimiento del PMBOK

ÁREA DE CONOCIMIENTO	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD				
	Estudio de Mercado	Estudio Técnico	Estudio Legal	Estudio Ambiental	Estudio Financiero
Integración	Todos los estudios generan información para esta área de conocimiento, que tiene como objetivo unificar los procesos y actividades necesarios para dirigir el proyecto.				
Alcance	Ubicación o localización física del proyecto	Define el tamaño del proyecto	Aspectos legales a considerar	No aplica	Costo total del proyecto
Tiempo	Ubicación en el tiempo del servicio propuesto	Duración total del proyecto y sus actividades.	Duración de trámites	No aplica	Cronograma de gastos e ingresos proyectados
Costos	Solvencia del mercado meta	Necesidades de capital, costos de operación	Gastos de constitución de empresa y trámites legales	Gastos para mitigar el impacto ambiental	Provee datos para el flujo de caja del proyecto
Calidad	Características de la oferta y la demanda	Procesos y actividades del proyecto para lograr objetivos	Cumplimiento con las disposiciones legales, evitando cierres o publicidad negativa	Políticas ambientales a considerar para cumplir con los estándares solicitados	Cumplimiento con lo presupuestado
Recursos Humanos	Disponibilidad de mano de obra	Mano de obra requerida, distribución organizacional	Derechos de los trabajadores	No aplica	Costo de la mano de obra
Comunicaciones	No aplica	Tipo de comunicación con los diferentes involucrados	Definición de involucrados	No aplica	No aplica
Riesgos	Análisis de la competencia	Prever opciones alternativas para procesos y actividades en el proyecto.	Limitaciones legales	Impactos del proyecto sobre el medio ambiente y medidas a considerar	Evaluar riesgos financieros
Adquisiciones	Disponibilidad de insumos por parte de los proveedores	Recursos materiales requeridos, contratos de servicios	Legislación en cuanto a contratos	No aplica	Gastos de formalización de contratos

Fuente: Elaboración propia a partir de la relación entre el estudio de prefactibilidad y las áreas de conocimiento.

Cabe resaltar además del cuadro resumen anterior que cada uno de los estudios, tanto el de mercado, el técnico, el legal, el ambiental y el financiero representan insumos importantes para el diseño del plan del proyecto.

G. RESUMEN DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Cada uno de los estudios desarrollados en esta investigación dieron resultados que indican cuál es el comportamiento del mercado ante el servicio que se pretende ofrecer, cuáles son las condiciones que existen para desarrollar el proyecto, cuáles son las restricciones legales y ambientales que se establecen y además cuáles son los requerimientos de personal, de infraestructura, de acondicionamiento y financieros necesarios para crear un centro diurno con fines de lucro.

El cuadro 22 que se muestra a continuación, contiene un resumen de los resultados relevantes obtenidos en el estudio de prefactibilidad.

Cuadro 22. Resumen de resultados del Estudio de Prefactibilidad

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD			
Estudio de Mercado	Estudio Técnico	Estudio Legal	Estudio Ambiental
Se determina que el cantón de La Unión tiene una buena ubicación para desarrollar el centro debido al gran crecimiento económico que presenta y tiene acceso a todo tipo de servicios públicos.	Define claramente los requerimientos de un centro diurno, basándose principalmente en el Decreto N° 29679-S	Instituciones como el Ministerio de Salud, el CONAPAM y la Municipalidad tienen la potestad de recomendar un cierre del lugar si existe incumplimiento legal.	En cuanto al inmueble se decide alquilar y remodelar. Por lo tanto el impacto ambiental en este sentido es bajo, no hay remoción de tierras y la vegetación existente no se verá afectada.
Los resultados muestran que el número de personas adultas mayores va en aumento esto aunado a una expectativa de vida mayor.	En cuanto a infraestructura, debe cumplir con la ley 7600 y ubicarse a 30 minutos de los centros de salud.	Es necesario incluir en el cronograma del proyecto el tiempo que tardan los trámites de los permisos y constitución de la sociedad.	El entorno biótico(flora y fauna) no se verá afectado porque el centro se instalará en una zona urbanizada.
La encuesta realizada indica que un 80% de los encuestados muestra interés por el servicio y están dispuestos a pagar por él.	El costo del inmueble depende de si se va a construir un edificio propio, se adquiere un inmueble ya construido o si se alquila y éste requiere de remodelación. En este caso se opta por el alquiler y remodelación.	También deben presupuestarse los gastos legales que generan los permisos y servicios de abogado.	El proyecto genera un menor impacto adverso al entorno abiótico(geología y clima), por efectos de la remodelación.
Actualmente en la zona hay centros diurnos, pero se da prioridad a personas de escasos recursos, quedando desatendidos los adultos mayores de los estratos sociales medio-alto y alto.	Se debe contar con mobiliario adecuado para adultos mayores y el equipo necesario para brindar atención a estas personas.	El cumplir con las disposiciones legales definidas para un centro diurno, asegura la continuidad del servicio, y evita el cierre del establecimiento.	Se aplica la matriz de Leopold a los impactos del proyecto, e indica que la remodelación del centro diurno podría generar polvo, demoliciones, entrada y salida de materiales, afectando levemente el medio ambiente.
Existe facilidad para reclutar personal capacitado, considerando que existen buenos servicios de transporte y lugares de estudios superiores en los alrededores.	Se requiere de personal capacitado en la atención de adultos mayores y en la administración del centro.	Se le debe ofrecer al personal contratado las garantías estipuladas por la ley. Esto evita demandas y un personal desmotivado.	El aplicar medidas que mitiguen los impactos ambientales, genera gastos que deben ser incluidos en el presupuesto del proyecto.
En el Este de la GAM no existe un centro diurno dirigido a la población adulta mayor de ingreso medio-alto y alto, por tanto se presenta una oportunidad de negocio.	Establecer una comunicación adecuada con las instituciones relacionadas, para obtener los permisos requeridos.	Se debe considerar la legislación existente para los centros diurnos como son: la Constitución Política, tratados internacionales, leyes, decretos y reglamentos.	
La accesibilidad y crecimiento de la zona facilita la adquisición de servicios externos y abastecimiento de recursos.	Contar con reglas y procedimientos claros en cuanto al trato, alimentación, atención y seguridad que se brinde en el lugar.	Deben realizarse contratos con los proveedores de bienes y servicios, que legitimen el acuerdo definido por las partes.	
	Serán necesarios los servicios externos de: nutrición, medicina, reclutamiento, publicidad, mantenimiento, seguridad y otros.		
FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida del estudio de prefactibilidad.			

Basándose en el resumen de resultados del estudio de prefactibilidad, se puede establecer que el proyecto es factible por las siguientes razones:

- En el estudio de mercado, se pudo observar que hay una demanda desatendida en cuanto a centros diurnos para adultos mayores de clase media-alta y alta. Además existe el interés por el servicio y hay disposición a pagar por él.
- El estudio técnico, indica la factibilidad técnica de realizar el proyecto, y lista los requerimientos de personal, infraestructura, recursos materiales y equipamiento del lugar. Se debe cumplir principalmente con lo establecido en el Decreto N° 29679-S que indica las condiciones y requerimientos con los que debe contar un centro de atención para el adulto mayor.
- Con respecto al estudio legal, se detallan los trámites legales y permisos que deben gestionarse ante las diferentes entidades para que el centro diurno pueda funcionar sin problemas. Cabe resaltar que es el Ministerio de Salud como ente Rector en materia de salud, quien vela porque se cumpla lo establecido en la ley. Esto indica que el centro diurno deberá mantener una comunicación estrecha con el Ministerio para evitar cierres temporales o permanentes.
- Del estudio ambiental se determina que el proyecto tiene un impacto bajo sobre el medio ambiente, debido a que se proyecta alquilar un inmueble y remodelarlo, esto puede generar polvo y ruido con la entrada y salida de materiales al lugar.
- El estudio financiero indica la rentabilidad del proyecto. En cuanto a la TIR muestra un valor de un 5% superior al de costo capital, dando un margen favorable al inversionista. El resultado de la VAN es mayor que 0 lo que indica que el proyecto es rentable.

Los resultados anteriores, aunados al aumento de la expectativa de vida en Costa Rica y por tanto al crecimiento de la población adulta mayor, llevan a concluir que el proyecto tiene un futuro satisfactorio para los inversionistas.

CAPÍTULO V

PLAN DE INTEGRACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO

DE ACTIVIDADES DIURNAS PARA EL ADULTO MAYOR

A. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se desarrolla la propuesta de plan de creación de un centro de actividades diurnas dirigido a adultos mayores de un estrato social medio-alto y alto, que residan al este del GAM.

El proyecto se plantea de tal forma que sirva como guía para que aquellos inversionistas que deseen crear un negocio de este tipo, puedan seguir cada uno de los planes para ejecutar el proyecto de creación de un centro. Cabe anotar que éste no incluye la fase de operación del negocio.

Previamente, se efectuó un estudio de prefactibilidad (Capítulo IV) que proporcionó insumos para crear el plan propuesto y facilitó el diseño de los diferentes planes de gestión que se detallan en este capítulo. Además los resultados del estudio muestran que ésta es una oportunidad de negocio para potenciales inversionistas.

El capítulo parte de un Acta Constitutiva del proyecto cuyo objetivo es realizar una breve descripción de éste, sus objetivos y alcance. A partir de aquí se desarrollan los diferentes planes para la administración de proyectos como son: Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión del Tiempo, Plan de Gestión de Costos, Plan de Gestión de la Calidad, Plan de Gestión de Recursos Humanos, Plan de Gestión de Comunicaciones, Plan de Gestión de Riesgos y Plan de Gestión de Adquisiciones, todos ellos basados en las áreas de conocimiento que recomienda el PMI en su guía PMBOK para la administración exitosa de un proyecto.

Finalmente todos los planes son recopilados en el Plan de Integración que hace que las fases converjan en un solo documento. Con esto se logra que cada plan individual forme parte de un todo y se tenga un proyecto integral con los planes interactuando.

B. ACTA CONSTITUTIVA

1. Proyecto

Diseño de un plan para la creación de un centro de actividades diurnas para el adulto mayor en el sector este del GAM.

2. Producto

Un plan para la creación de un centro de actividades diurnas para el adulto mayor en el sector este del GAM.

3. Necesidad

Debido a que la expectativa de vida en Costa Rica ha venido en aumento a través de los últimos 30 años, se ha presentado un importante aumento en la población adulta mayor. Dicha realidad ha generado un auge en el surgimiento de hogares y centros diurnos para el cuidado y atención de estas personas.

A pesar de que actualmente ha habido una proliferación de centros diurnos donde se atiende prioritariamente a personas de escasos recursos, se mantiene una gran lista de personas en espera de un espacio disponible para ingresar a los centros, especialmente constituida por personas de escasos recursos.

Esto implica, que las personas que provienen de un estrato social medio-alto y alto no tengan una opción para satisfacer su necesidad o deseo de esparcimiento, socialización y atención adecuada a su condición de adulto mayor. Lo cual nos da una idea de que existe una posibilidad de negocio en la creación de un centro diurno con fines de lucro.

4. Justificación

Un centro diurno para adultos mayores ofrece un espacio de supervisión, intercambio, interacción social, integración de vínculos y fortalecimiento de la autonomía e independencia funcional del adulto mayor.

Es importante subrayar que una de sus mayores ventajas es evitar el desarraigo de la persona adulta mayor del núcleo familiar y los costos psicológicos, sociales y económicos que esto conlleva para éste y su familia.

A partir de la información obtenida en el estudio de prefactibilidad, se determina que mayoritariamente existen centros diurnos catalogados como Instituciones de Bien Social (IBS), los cuales están dirigidos principalmente a la atención de adultos mayores de escasos recursos, por tanto el sector de la población adulta mayor de un estrato social medio-alto y alto, no tiene prioridad para recibir los servicios que allí se brindan, aunque así lo deseen o lo necesiten.

De lo expuesto anteriormente, surge la idea de diseñar un plan para la creación de un centro diurno, bajo un esquema de esparcimiento y supervisión; donde aquellas familias con adultos mayores y con un nivel de ingreso medio-alto y alto, tengan la opción de disfrutar de un servicio de este tipo.

El plan del proyecto se fundamenta en la información generada en el estudio de prefactibilidad, que además determinó que el mismo es factible desde el punto de vista de mercado, técnico, legal, ambiental y financiero.

5. Objetivos del proyecto

a) General

Diseñar el Plan para la Creación de un Centro de Actividades Diurnas bajo un esquema de esparcimiento y supervisión; para el Adulto Mayor de Nivel de Ingreso Medio-Alto y Alto en el sector este del GAM.

b) Específicos

- Elaborar el Plan de Gestión del Alcance del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión del Tiempo del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión de Costos del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión de Calidad del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión del Recurso Humano del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos del proyecto.
- Elaborar el Plan de Gestión de Adquisiciones del proyecto.
- Integrar en el Plan de Proyecto los distintos planes de gestión desarrollados.

6. Equipo de Proyecto

Guía del proyecto:	Fiorella Salazar
Miembro de equipo:	Gabriela Morales
Miembro de equipo:	Denia Jiménez
Miembro de equipo:	Ana Lucía Ivankovich

7. Enunciado del Alcance del Proyecto

Diseño de un plan de proyecto para la creación de un centro de actividades diurnas para el adulto mayor con fines de lucro, enfocado hacia una población con un nivel de ingreso Medio-Alto y Alto en el sector este del GAM. El proyecto se orienta a la definición de actividades requeridas para la creación del centro, su acondicionamiento, habilitación y requisitos de funcionamiento.

El proyecto se desarrollará en un plazo de quince semanas (ver Estructura de Desglose de Trabajo y Cronograma en Apéndice 5) para el cual se dispone de un cuarto de tiempo de tres profesionales, iniciando el 1º de noviembre del 2010 y finalizando el 12 de febrero del 2011, fecha en la cual se hará entrega del documento final del proyecto.

El costo del proyecto propuesto es de 9,562,500.00 colones, el cual se cataloga como un costo hundido ya que se incurre en él independientemente de si se ejecuta o no el plan. Se obtiene de las horas-hombre invertidas, para lo cual se estima una dedicación de un cuarto de tiempo de tres profesionales, que se traduce en 450 horas a un costo por hora profesional de 21,250.97 colones, acorde a lo establecido por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.

Para la elaboración del plan, se utilizará la guía del PMBOK que se fundamenta en los estándares propuestos por el PMI, el contenido del mismo se basa en las mejores prácticas reconocidas en cuanto a administración de proyectos.

8. Entregables del Proyecto

De seguido se presenta el cuadro de entregables asociados al proyecto.

Cuadro 23. Entregables del proyecto asociados a tareas y/o actividades

Entregables	Tareas y/o actividades
Acta Constitutiva	Crear documento de aprobación del proyecto
Plan de Gestión del Alcance	Determinar requisitos legales, técnicos y ambientales Crear Estructura de Desglose de Trabajo
Plan de Gestión del Tiempo	Crear cronograma
Plan de Gestión de Costos	Crear presupuesto base
Plan de Gestión de Calidad	Definir parámetros de calidad Crear documento de especificaciones de calidad
Plan de Gestión de RRHH	Definir personal requerido Crear perfiles de puestos
Plan de Gestión de Comunicaciones	Crear lista de involucrados Crear matriz de comunicaciones
Plan de Gestión de Riesgos	Indicar lista de riesgos Crear plan de respuesta a los riesgos
Plan de Gestión de Aprovisionamiento	Definir tipo de proveedores Crear guía de gestión de proveedores
Plan de Integración del Centro	Centralizar los planes en un documento único

Fuente: Elaboración propia

9. Plazo total del proyecto

El proyecto se desarrollará en un plazo de 15 semanas. A continuación se presenta un cronograma de los hitos del proyecto:

Cuadro 24. Cronograma de hitos del proyecto

Hitos		Descripción	Fecha
1 -	Aprobar Propuesta de proyecto	La propuesta de desarrollo de proyecto es aprobada por la Maestría en Gerencia de Proyectos	01/11/2010
2 -	Entregar Informe Académico	Se presenta informe solicitado en el Seminario I	06/12/2010
3 -	Finalizar estudios de prefactibilidad	Se finalizan los estudios de prefactibilidad y se incorporan en el informe final	27/12/2010
4 -	Finalizar plan de proyecto	Se finaliza el desarrollo del Plan de Creación del Centro	11/02/2011
5 -	Entregar Informe Final	Se presenta a la Maestría en Gerencia de Proyectos el informe final del proyecto realizado	12/02/2011
6 -	Realizar presentación y defensa	Se expone ante un jurado el proyecto realizado	26/02/2011

Fuente: Elaboración propia

10. Riesgos

- No terminar en el plazo establecido.
- No contar con la información requerida.

11. Restricciones

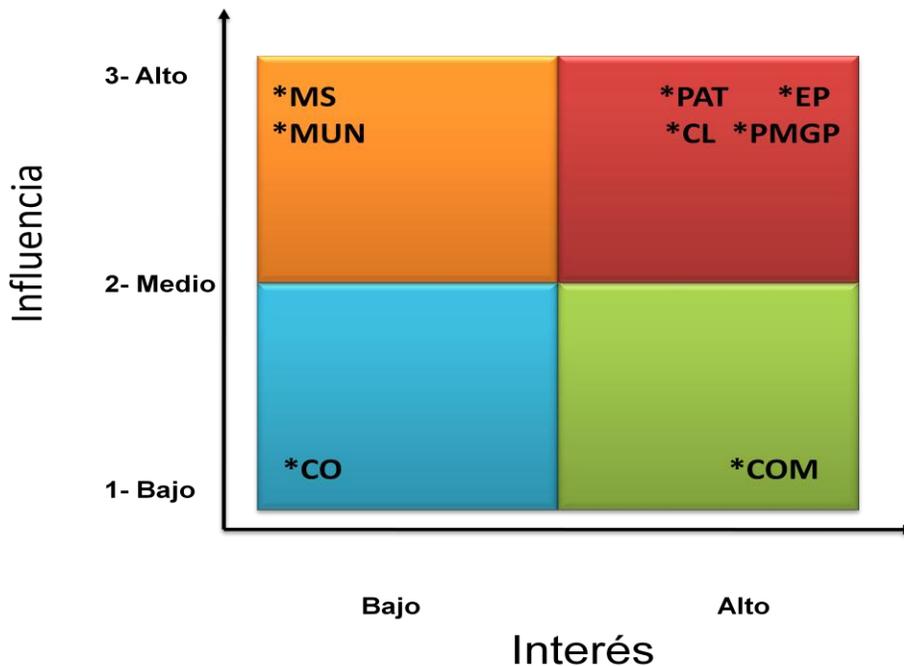
- El tiempo del que se dispone podría ser insuficiente para el desarrollo del proyecto

12. Gráfico de influencia e interés

El gráfico de influencia e interés muestra la influencia que tiene un involucrado sobre el proyecto que se está desarrollando, un valor de 3 indica que su influencia es alta lo que significa que el proyecto puede verse afectado positivamente o negativamente. Por otro lado, un valor 1 significa que su influencia es baja, no tiene efecto sobre el proyecto. Por tanto la importancia de un involucrado para el proyecto dependerá del grado de influencia que ejerza sobre el mismo.

El interés representa la importancia que tiene el involucrado en el desarrollo del proyecto, un valor bajo significa poca importancia en el proyecto, y un valor alto es que se interesa en el resultado del proyecto.

Figura 5. Gráfico de influencia e interés de los involucrados



Fuente: Elaboración propia, basada en PMBOK, 2008

13. Involucrados

En el cuadro 25 se presenta la lista de involucrados del proyecto.

Cuadro 25. Lista de involucrados del proyecto

Involucrado	Clave	Clasificación	Rol	Nivel de influencia*	Nivel de interés	Responsabilidad
Patrocinador	PAT	Interno	Patrocinar el proyecto	3	Alto	Dar el visto bueno
Equipo de proyecto	EP	Interno	Crear el Plan de proyecto	3	Alto	Ejecutar el proyecto
Clientes potenciales	CL	Externo	Beneficiario del servicio	3	Alto	Cumplir términos contractuales
Ministerio de Salud	MS	Externo	Emitir permiso de funcionamiento, habilitación, acreditación y supervisión del centro	3	Bajo	Autorizar funcionamiento
CONAPAM	CO	Externo	Brindar recomendaciones en temas de vejez	1	Bajo	Consultar sobre el tema
Municipalidad	MUN	Externo	Autorizar las modificaciones al inmueble y emitir patente	3	Bajo	Autorizar funcionamiento
Competencia	COM	Externo	Brindar servicios similares	1	Alto	Servicio de cuidado de adultos mayores
Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos-TEC	PMGP	Externo	Aprobar entregables	3	Alto	Seguimiento académico del proyecto

* Según gráfico de influencia e interés

Fuente: Elaboración propia basada en el gráfico de influencia e interés

RESOLUCIÓN:

APROBADO

RECHAZADO

MAP. Fiorella Salazar
Guía del proyecto

Ing. Ana Ivankovich
Miembro de Proyecto

Ing. Denia Jiménez
Miembro de proyecto

Ing. Gabriela Morales
Miembro de Proyecto

C. PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

El plan del alcance busca definir en forma general en qué consiste el plan del proyecto y cuál es su alcance medido en términos de tiempo, costo y calidad. Se definen los requerimientos, se indican los procesos, las tareas requeridas basándose en las necesidades de los diferentes involucrados que conforman la creación de un centro diurno para adultos mayores. Además indica cuáles son los entregables que generará el plan.

1. Objetivo

Asegurar que el plan incluya todos los requerimientos necesarios para concluirlo en forma exitosa.

2. Procedimiento

a) Enunciado del Alcance

El alcance contempla el plan para la creación de un centro de actividades diurnas para el adulto mayor con fines de lucro, enfocado a una población con un nivel de ingreso medio-alto y alto en el sector este del GAM. Es importante recalcar que éste no cubre la fase de operación.

El contenido del plan de creación del centro diurno consta de los siguientes entregables: Plan de Gestión del Alcance, Plan de Gestión del Tiempo, Plan de Gestión de Costos, Plan de Gestión de la Calidad, Plan de Gestión de Recursos Humanos, Plan de Gestión de Comunicaciones, Plan de Gestión de Riesgos y Plan de Gestión de Adquisiciones. Todos ellos convergen en un solo documento llamado Plan de Integración.

En cada plan de gestión se describirán las actividades involucradas y cuáles son los requerimientos del proyecto en cuanto a infraestructura, equipamiento, personal y trámites legales y de reglamentación que deberán ser realizados para obtener permisos, habilitación y acreditación del centro diurno.

El tiempo estimado para el proyecto dependerá del recurso humano asignado al desarrollo de las actividades, y para ello se proporcionará una plantilla con las actividades y el tiempo estimado para que se asigne el recurso humano a cada tarea. Posteriormente se realizará el cronograma del proyecto con actividades, tiempo y recursos.

Los costos asociados a la inversión inicial para la creación del centro diurno son de \$ 329,547 (trescientos veintinueve mil quinientos cuarenta y siete dólares americanos), pero se debe considerar que dicho monto debe ser actualizado de acuerdo a los costos establecidos al momento que el plan se ejecute. Cabe anotar que los inversionistas determinarán la forma en que se financiará el plan, ya sea por recursos propios y/o financiamiento externo.

Los costos establecidos en el plan de creación deberán estar conformados por los valores que se le asignen a los requerimientos en el momento de su ejecución. Sin embargo, se plantea una propuesta de presupuesto que deberá ser actualizada con los rubros correspondientes una vez que se inicie con la puesta en marcha del centro diurno.

Para la elaboración de este plan, se utilizará como referencia la guía del PMBOK que se fundamenta en los estándares propuestos por el PMI, cuyo contenido es una recopilación de las mejores prácticas reconocidas en cuanto a administración de proyectos. De esta forma se asegura que tanto el desarrollo, administración, implementación y seguimiento del proyecto se mantenga dentro del tiempo, lo presupuestado y cumpla con las expectativas de los involucrados.

b) Definición de requerimientos

Para el diseño del plan de creación de un centro diurno de actividades para el adulto mayor, se definen una serie de requerimientos que permiten cumplir con las expectativas, necesidades y obligaciones que se adquieren con los diferentes involucrados de un proyecto.

(1) Requerimientos Legales

Todo centro diurno debe acatar lo indicado en la legislación y cumplir con los requisitos que solicitan las diferentes entidades gubernamentales. A continuación se listan las actividades legales que deben realizarse para la puesta en marcha de un centro diurno:

- Constituir una sociedad: Constituir ante notario una escritura pública conforme con los requisitos del Artículo 18 del Código de Comercio.
- Obtener los libros para efectos legales y contables, cuyos costos están incluidos en la creación de la sociedad.
- Inscribirse ante la Administración tributaria.
- Obtener la patente ante la Municipalidad respectiva para que el centro pueda operar.
- Registrarse ante la CCSS y ante el INS.
- Ley 7600, Capítulo IV Acceso al espacio físico: define las especificaciones técnicas reglamentarias que debe cumplir la infraestructura.
- Ley No. 8153, Reforma a la Ley No. 7935: el Artículo 54 define que los establecimientos públicos, privados y mixtos que pretendan brindar servicios de atención a las personas adultas mayores deberán habilitarse ante el Ministerio de Salud y conforme a la Ley General de Salud.
- Ley No. 7935(19 de Octubre de 1999). Establece derechos y beneficios para las personas mayores de 65 años en relación con la salud, educación, participación, recreación, vivienda y seguridad social y trabajo. Y establece sanciones a quienes violen estos derechos.

- Decreto No. 29679-S: define las normas que deben cumplir los establecimientos de atención integral a las personas adultas mayores para habilitarse ante el Ministerio de Salud (ver Anexo 3).
- Decreto No. 33204-S, Reglamento para Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento. Determina los requisitos para otorgar el permiso de funcionamiento de un negocio.
- Decreto No.28867-MP (5 de setiembre del 2000). Establece que las instituciones que desarrollen campañas para el adulto mayor, deben coordinar con el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.
- Reglamento para la Ley No.7935. Reglamento de la Ley Integral para la Persona Adulta Mayor, donde se establece las disposiciones generales que deben cumplir las personas tanto físicas como jurídicas; y las instituciones públicas y privadas para garantizar a las personas adultas mayores el ejercicio de sus derechos y la obtención de sus beneficios. Dichas disposiciones están basadas en los principios de igualdad de oportunidades, dignidad, participación, permanencia en su núcleo familiar y comunitario, atención integral, realización personal e independencia.

Se debe tener presente que los requerimientos legales que aquí se detallan corresponden a la legislación que rige actualmente, por tanto es necesario antes de ejecutar el plan de proyecto, verificar si las leyes, decretos o reglamentos han sido modificados o se han creado nuevos en lo que se refiere a centros diurnos.

(2) *Requerimientos de Planta Física*

El inmueble se convierte en una de las inversiones más importantes debido a que será ahí donde permanecerán los adultos mayores durante el día. Por tanto el mismo debe contar con condiciones seguras para que estas personas se movilicen sin que se afecte su integridad física.

Existen varias opciones para adquirir el inmueble como son:

- Compra de lote y construcción de inmueble
- Compra de inmueble y remodelación
- Compra de inmueble, demolición y construcción
- Alquiler de inmueble y remodelación

El plan se desarrolla con la última opción - Alquiler de inmueble y remodelación - debido a que es la alternativa con un costo de inversión menor. Por tanto si se selecciona alguna de las otras opciones para la puesta en marcha, deberá entonces considerarse los costos asociados a esa inversión en planta física.

Las características generales que deben ser contempladas en el inmueble son:

- **Tipo y dimensión de las instalaciones:** de forma que pueda cumplir con lo estipulado por la legislación respectiva.
- **Ubicación:** ya que debe situarse cerca de centros de salud y alejados de zonas industriales o riesgosas (contaminación, desastres, riesgos naturales).
- **Precio del alquiler:** incluyendo un depósito inicial de garantía.

(3) *Requerimientos de Distribución del Inmueble*

La legislación estipula en su Decreto No. 29679-S que las instalaciones del centro diurno deben contemplar las siguientes áreas:

- Pórtico de acceso
- Cocina
- Comedor
- Oficina
- Sala de estar
- Salón para actividades (multiuso)
- Baños
- Consultorio y Enfermería
- Parqueo

- Zonas Verdes
- Bodega de insumos y equipo
- Bodega general

Se recomienda que al momento de la puesta en marcha, revisar cualquier actualización en el decreto en lo que se refiere a la distribución de la planta física de un centro diurno.

(4) *Requerimientos de Remodelación*

El acondicionamiento de la planta física depende de las características propias del inmueble seleccionado, así que su costo está asociado directamente al grado de cambios que se deben aplicar para lograr satisfacer los requerimientos legales y de infraestructura que se solicitan para este tipo de centros.

Se deben considerar posibles cambios en la construcción en general (albañilería, acabados, instalaciones, mobiliario, sistemas, instalaciones hidráulicas, sanitarias, pluviales, eléctricas, mecánicas, estructurales, arquitectónicas) así como las recomendaciones del Cuerpo de Bomberos de Costa Rica Ingeniería en Prevención del Instituto Nacional de Seguros. Es conveniente asesorarse con expertos en el campo de la construcción para que la remodelación cumpla con los requisitos establecidos y definido el monto a invertir.

(5) *Requerimientos de Equipo*

Para acondicionar el centro diurno, se debe contar con equipo y mobiliario apropiado para brindar los diferentes servicios a los adultos mayores, así como para llevar a cabo las funciones administrativas propias de toda organización. Por lo que se debe considerar:

- Equipo mínimo para servicio de Nutrición: almacenamiento, preparación, distribución, limpieza (Apéndice C, del Decreto 29679-S)
- Equipo mínimo de actividades de terapia Ocupacional (Apéndice D, Decreto 29679-S)
- Equipo de enfermería
- Equipo de oficina
- Muebles de cocina Muebles de cocina
- Muebles de salón de estar y actividades
- Muebles de enfermería (sillas ruedas, camas)
- Muebles de oficina
- Televisores, proyectores, DVD
- Computadoras (administrador, Secretaria, usuarios)
- Implementos de limpieza
- Implementos de jardinería Implementos de jardinería
- Señalización de seguridad
- Alarma y equipo de incendios
- Así como contar con los distintos manuales solicitados

(6) *Requerimientos de Recurso Humano*

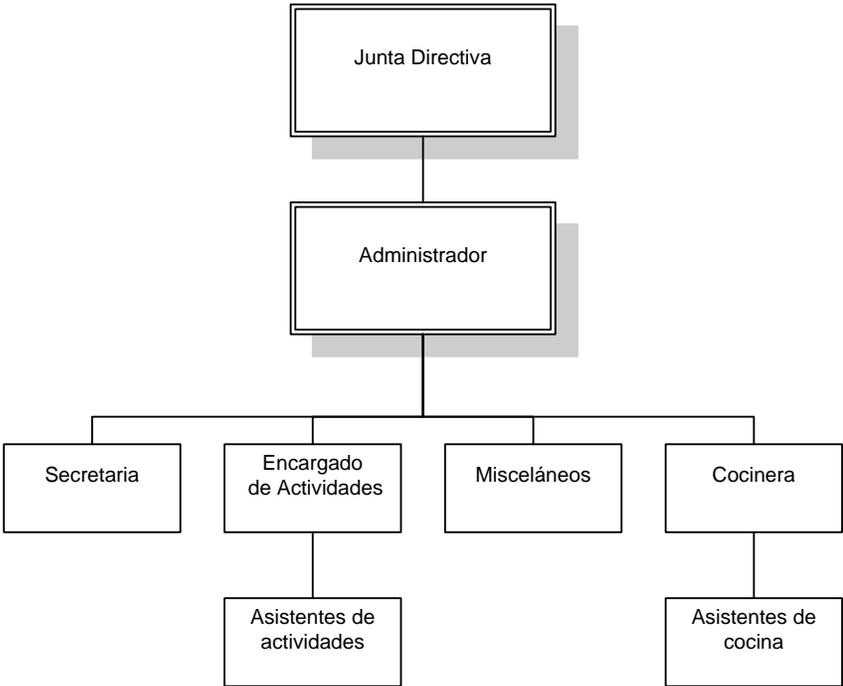
El centro diurno requiere de personal calificado para atender a los adultos mayores y para su administración. Debe considerarse además del salario, las cargas sociales, pólizas y provisiones de ley establecidas por el Ministerio de Trabajo.

Contará con un Terapeuta Ocupacional que fungirá como Encargado de Actividades y tendrá a cargo a los Asistentes de Actividades, los cuales a su vez tendrán la responsabilidad de supervisar a un grupo de adultos mayores.

El establecimiento también debe contar con un voluntario capacitado en las actividades de terapia ocupacional.

Teniendo en cuenta que el número de Asistentes de Actividades, Cocineras y Asistentes de Cocina depende de la cantidad de usuarios del centro, así como del punto de equilibrio, se propone la siguiente estructura organizacional para el centro diurno:

Figura 6. Estructura organizacional propuesta para el centro diurno para el adulto mayor



Fuente: Elaboración propia

Se contratarán en calidad de servicios profesionales a un Nutricionista para asesorar todo lo relacionado con el servicio de nutrición, así como una enfermera y un doctor especializado en Geriátrica para asesorar en cuanto al buen estado de salud de los adultos mayores. También se debe considerar la asesoría de un técnico en Seguridad e Higiene Laboral en la planeación y dirección de tareas para mejorar las condiciones del medio ambiente del trabajo.

Es recomendable que para la selección y reclutamiento del personal se asigne esta labor a una empresa dedicada a dicha actividad.

(7) *Requerimientos de Publicidad*

La publicidad que se realice dependerá de cuanto se esté dispuesto a invertir en este rubro versus la oportunidad a conocer los servicios que se brindan. Algunos tipos de publicidad a considerar son:

- Anuncios en periódico
- Afiches
- Página en Internet
- Radio

(8) *Requerimientos de documentación para el funcionamiento del centro*

El Decreto No. 29679-S establece que un centro diurno debe contar con la siguiente documentación:

- Disponer de planos de la edificación incluyendo las instalaciones hidráulicas, sanitarias, pluviales, eléctricas, mecánicas, estructurales y arquitectónicas, incluyendo tanque de captación de agua potable si se tiene.
- Cumplir las recomendaciones del Cuerpo de Bomberos.
- Tener Ciclo de menú de al menos 20 días.
- Contar con Manual de Normas de Seguridad e Higiene.
- Contar con Mapa de Riesgos
- Contar con Manual para Protocolo de Prevención de Enfermedades Infectocontagiosas
- Contar con Manual de Instrucción en Alimentación y Nutrición.

- Incluir en el Reglamento Interno de Trabajo sanciones por violencia institucional.
- Contar con Directorio Nacional de Servicios y Programas en Violencia Intrafamiliar.
- Contar ejemplares de la Ley contra la Violencia Doméstica No 7586, Ley Integral para la Persona Adulta Mayor No 7935, Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad No 7600 y la Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Tener en lugar visible los Derechos del Adulto Mayor.

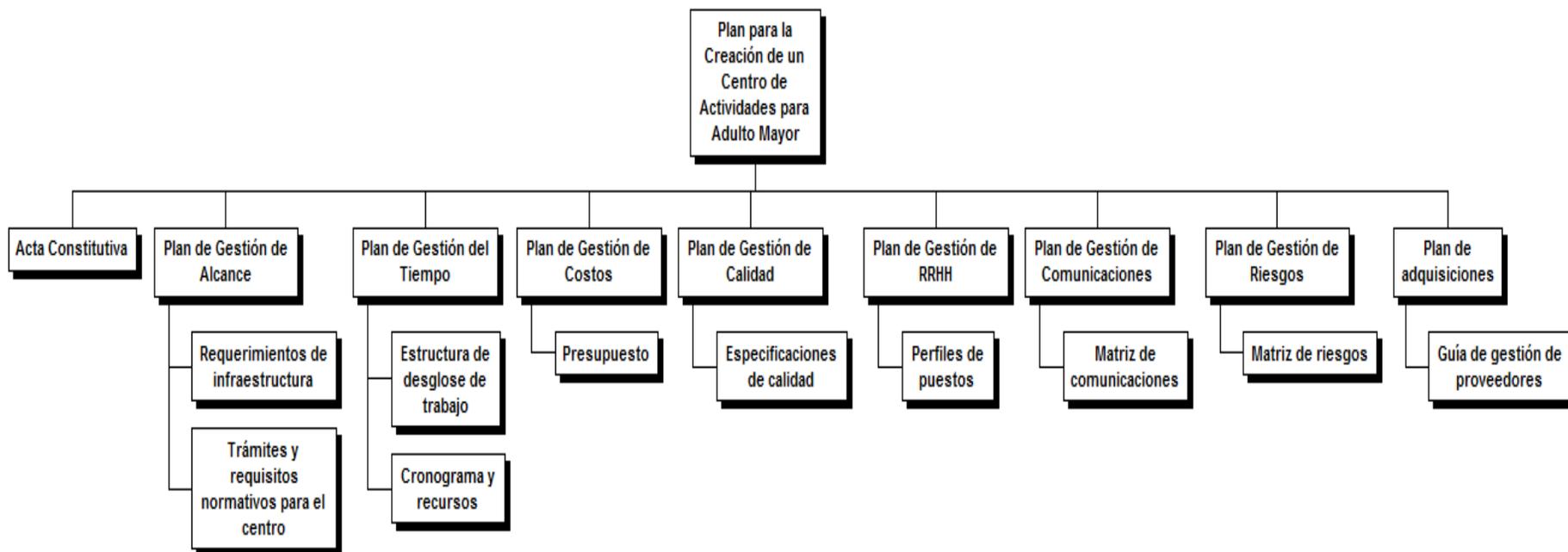
Además, se recomienda efectuar un reglamento interno para el cliente de tal forma que éste conozca acerca del uso adecuado de las instalaciones y de los servicios que aquí se brindan.

Otro documento que debe ser creado es el contrato que deberá firmar el cliente al momento de ingresar al centro diurno. De esta forma se establece cuales son las condiciones de ingreso y uso del servicio y se definen cuales serían los motivos que hacen que ese contrato se finalice.

c) Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

De seguido se presenta la estructura de desglose de trabajo del Plan de creación del centro.

Figura 7. Edt del plan de integración del centro diurno para el adulto mayor



Fuente: Elaboración propia.

d) Entregables del Plan

El siguiente cuadro muestra los entregables que conforman el plan de integración para el centro diurno que corresponden a cada uno de los planes y se define un criterio de aceptación para ese entregable.

Cuadro 26. Entregables del Plan de Integración del centro diurno para el adulto mayor

Entregables	Descripción	Criterio de aceptación
Plan de Gestión del Alcance	El alcance contiene una descripción general del plan a realizar. Además se definen los requerimientos del plan. Se plantea una proyección del tiempo y el presupuesto requerido. Se indican los procesos, tareas requeridos y se sugieren herramientas más el juicio experto de los que conocen del tema en cuanto a centros diurnos.	Entregables claramente definidos.
Plan de Gestión del Tiempo	Se deben definir las tareas del proyecto y el tiempo y recursos invertidos en cada una de ellas. Finalmente se desarrolla un cronograma.	Propuesta de un cronograma apegado a las necesidades del proyecto y a la disponibilidad de recursos
Plan de Gestión de Costos	Una vez determinados los requerimientos, se asignan costos, se identifican las fuentes de financiamiento y se realiza el presupuesto	Propuesta de presupuesto que incluya todos los recursos necesarios para el proyecto
Plan de Gestión de Calidad	Se establecen los parámetros y requisitos de calidad y se crea un documento con las especificaciones.	Propuesta de calidad que cumpla con las especificaciones definidas por el inversionista
Plan de Gestión de RRHH	Se define el perfil de puestos de acuerdo a lo que establece la Norma de Habilitación para establecimientos de atención al adulto mayor.	El perfil de puestos deben estar acorde con lo que requieren los centros diurnos y exige el Ministerio de Salud
Plan de Gestión de Comunicaciones	Se requiere definir los involucrados en el proyecto y su importancia, para identificar el medio que se usará para mantenerlos informados y crear así una matriz de comunicaciones.	La matriz de comunicaciones debe incluir a los involucrados en el proyecto y verificar que exista el acceso a los medios de comunicación recomendados
Plan de Gestión de Riesgos	Se requiere identificar las amenazas y debilidades que tiene el proyecto y cómo prever esos riesgos. Se crea una matriz de riesgos donde se le da un valor a cada riesgo.	La matriz propuesta debe incluir todos los riesgos y su importancia, y sugerir formas de administrarlos
Plan de Gestión de Adquisiciones	Se requiere definir si los proveedores son de servicios o de insumos, periodicidad, costo y contratos. Posteriormente crear una guía de gestión de proveedores.	La guía de proveedores debe definir con claridad el tipo de proveedor y cómo se recomienda gestionar la relación.
Plan de Integración	Se debe unir los diferentes planes en un solo documento que será el que contega la totalidad del proyecto	Documento integrado

Fuente: Elaboración propia

D. PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Dado que todo proyecto debe ser ejecutado a través de la aplicación de múltiples tareas, mediante este plan se busca brindar al inversionista una lista base de las actividades que debe realizar para crear el centro, la cual debe ser complementada con las tareas que considere pertinentes. Además se brinda un estimado de la duración en días hábiles de cada una de éstas, que debe ser revisado al momento de crear el cronograma de proyecto. En esta etapa es importante contar con la asesoría de personal experto en las diferentes áreas.

1. Objetivo

Determinar las tareas que garantizan la conclusión a tiempo del proyecto.

2. Procedimiento

a) Determinación de tareas y tiempos estimados

En este apartado se presenta una plantilla de tareas con tiempos estimados de las mismas a fin de que sirva de base para la creación del cronograma, dicha plantilla incluye las tareas generales asociadas al proceso de creación del centro, el acondicionamiento del inmueble, reclutamiento de personal, contratación de proveedores y contratación de servicios.

En el momento que se aplique el plan de creación deben incluirse las labores que se requieran para la creación del centro y que no están contenidas en esta herramienta, o bien, excluir las que no apliquen. También deben desglosarse las labores hasta llegar a un nivel de detalle que permita un mejor seguimiento de la

tarea. Además se debe revisar el estimado de tiempo propuesto para actualizarlo acorde a la realidad del momento y bajo las condiciones propias del inversionista.

De igual forma sucede con los recursos, que deben ser incluidos en la plantilla, así como las fechas estimadas de inicio y fin.

Finalmente, esta plantilla base se puede utilizar para generar el cronograma del proyecto mediante alguna aplicación o herramienta creada para estos efectos y que permita dar seguimiento al desarrollo de las actividades. Este será parte de la línea base que se utilizará para el proceso de control del cronograma.

Cuadro 27. Plantilla de tareas y tiempos estimados para elaboración de cronograma

	Actividad	Estimado (días)	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin
1	Identificar requisitos legales, técnicos, ambientales	20			
2	Constituir empresa	20			
3	Buscar financiamiento	40			
4	Buscar inmueble	40			
5	Contratar constructora para remodelación	20			
6	Elaborar propuesta de remodelación	20			
7	Tramitar permisos de remodelación	40			
8	Remodelar inmueble	60			
9	Seleccionar el mobiliario y equipo	30			
10	Contratar personal de planta	40			
11	Contratar personal por servicios profesionales	20			
12	Seleccionar proveedores	20			
13	Contratar publicidad	20			
14	Realizar habilitación del centro	20			

Fuente: Elaboración propia

E. PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

Para generar el presente Plan de Costo se utilizará como base el Estudio de Prefactibilidad Financiero, que en general incluye los recursos monetarios asociados a la remodelación del inmueble, adquisición de mobiliario, adquisición de equipo, constitución de la empresa, publicidad, planilla, servicios públicos, servicios generales y asesorías iniciales.

Cabe anotar que para efectos de presentación de estimados se consideraron escenarios pesimistas en cuanto a la remodelación y alquiler de un inmueble para crear el centro diurno.

1. Objetivo

Estimar los costos asociados al proyecto y generar el presupuesto respectivo.

2. Procedimiento

a) Estimar los costos iniciales

En el siguiente cuadro se presenta una propuesta del estimado de los costos iniciales asociados a la creación del centro.

Cuadro 28. Estimado de costos iniciales asociados a la creación del centro

Costos iniciales	
Tipo	Monto
Equipo	\$ 39,700
Mobiliario	\$ 27,500
Tramites constitución de empresa	\$ 600
Desarrollo de sitio web	\$ 500
Capacitación al personal	\$ 2,000
Póliza de Seguros	\$ 757
Servicio de reclutamiento	\$ 10,339
Honorarios profesionales	\$ 600
Publicidad y anuncios	\$ 10,000
Depósito inicial de alquiler	\$ 10,000
Remodelación de instalaciones	\$ 200,000
Sueldo de empleados	\$ 8,372
Cargas sociales	\$ 1,967
Alquiler	\$ 10,000
Servicios públicos	\$ 800
Suministros generales	\$ 800
Servicios de contabilidad	\$ 150
Asesoría inicial de nutrición	\$ 3,000
Asesoría inicial en Seg. e Higiene Ocupacional	\$ 1,962
Mantenimiento instalaciones	\$ 500
Total	\$ 329,547

Fuente: Elaboración propia

b) Actualizar costos

Con base en el estimado anterior y considerando posibles nuevas actividades planteadas en el cronograma del proyecto, se debe realizar una actualización de los costos, de forma que el presupuesto se confeccione con los datos más actualizados.

c) Determinar opciones de financiamiento

Acorde a la estrategia de los inversionistas, se debe determinar la forma en que se financiará el proyecto, ya sea mediante el aporte de los socios y/o préstamos bancarios. Esto permitirá definir la manera en que se cubrirá la inversión inicial requerida. Para efectos financieros normalmente se recomienda solicitar un crédito, partiendo de un previo análisis comparativo de las características de monto, tasa de interés, plazo y condiciones generales que ofrecen las distintas instituciones bancarias.

d) Actualizar presupuesto

Una vez que se cuenta con los costos estimados del proyecto, se debe plantear el presupuesto del mismo, en términos de los periodos de la aplicación del desembolso. Por ejemplo si el seguimiento va a ser mensual, entonces así debe plantearse el presupuesto. Además a partir de éste se define la línea base que permitirá medir la variación del estimado contra lo realmente aplicado.

A continuación se presenta un cuadro de propuesta para el planteamiento del presupuesto.

Cuadro 29. Propuesta para el planteamiento del presupuesto

Presupuesto							
Tipo	Monto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Equipo	\$ 39,700						\$ 39,700
Mobiliario	\$ 27,500						\$ 27,500
Tramites constitución de empresa	\$ 600		\$ 600				
Desarrollo de sitio web	\$ 500		\$ 500				
Capacitación al personal	\$ 2,000						\$ 2,000
Póliza de Seguros	\$ 757						\$ 757
Servicio de reclutamiento	\$ 10,339						\$ 10,339
Honorarios profesionales	\$ 600						\$ 600
Publicidad y anuncios	\$ 10,000				\$ 5,000		\$ 5,000
Depósito inicial de alquiler	\$ 10,000			\$ 10,000			
Remodelación de instalaciones	\$ 200,000			\$ 50,000		\$ 150,000	
Sueldo de empleados	\$ 8,372						\$ 8,372
Cargas sociales	\$ 1,967						\$ 1,967
Alquiler	\$ 10,000						\$ 10,000
Servicios públicos	\$ 800						\$ 800
Suministros generales	\$ 800						\$ 800
Servicios de contabilidad	\$ 150						\$ 150
Asesoría inicial de nutrición	\$ 3,000					\$ 3,000	
Asesoría inicial en Seg. e Higiene Ocupacional	\$ 1,962					\$ 1,962	
Mantenimiento instalaciones	\$ 500						\$ 500
Total	\$ 329,547	\$ -	\$ 1,100	\$ 60,000	\$ 5,000	\$ 154,962	\$ 108,486

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, cabe anotar que en todo proyecto se recomienda destinar una partida para solventar imprevistos que puedan surgir a lo largo del mismo y una opción sería calcular dicha partida como un porcentaje del presupuesto total

F. PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El plan de gestión de la calidad involucra procesos y actividades tendientes a la satisfacción de las necesidades para las cuales se crea el producto.

1. Objetivo

Identificar los requisitos de calidad del producto y la manera en que se documentará su cumplimiento.

2. Procedimiento

a) Definición de objetivos de calidad

Los objetivos de calidad deben reunir al menos las siguientes características: ser claramente definido, medible y alcanzable. A continuación se plantean los objetivos de calidad que deben ser contemplados en el plan de creación del centro diurno:

- Cumplir con las especificaciones vigentes de planta físicas solicitadas por el inversionista y el Ministerio de Salud.
- Cumplir con las especificaciones vigentes de acondicionamiento del inmueble indicadas por el inversionista y exigidas por el Ministerio de Salud.
- Reclutar personal capacitado para la atención del adulto mayor.
- Verificar que se cumpla con el alcance establecido, en cuanto a tiempo costo y calidad.
- Crear un procedimiento para gestionar cambios en el alcance.

b) Especificaciones de calidad

El plan de creación de un centro diurno deberá cumplir como principal especificación de calidad lo estipulado en el Decreto No. 29679-S, con el fin de lograr la habilitación y acreditación del centro para su apertura.

Por tanto en el Cuadro No. 30 se indican las especificaciones que deberán ser consideradas para que el centro diurno cumpla con lo que especifica el Ministerio de Salud de acatamiento obligatorio de otra forma no se otorga el permiso respectivo de funcionamiento.

Cuadro 30. Requerimientos, parámetros y criterios de aceptación de calidad

Requerimientos	Parámetros	Criterios de Aceptación
Características de la planta física	Ubicada al Este del GAM, cercana a centros de salud, contar con un 30% de áreas verdes, lejos de zonas de riesgo, contar con servicios públicos	Cumplir con las especificaciones dadas por el inversionista.
Condiciones de remodelación	La planta física debe ser segura, tener rampas, pasamanos, sin obstáculos para libre movilización, de fácil acceso a las diferentes estancias	Cumplir con la ley 7600 en cuanto a áreas de tránsito y lo indicado por el Decreto No. 29679-S
Características del equipo y mobiliario	El equipo y mobiliario para la administración y gestión del centro debe ser el indicado en el Decreto No. 29679-S y las especificaciones indicadas por el inversionista.	Cumplir con lo definido en el Decreto y a satisfacción del inversionista
Perfiles de RRHH	El número y tipo de personas requeridas se seleccionan de acuerdo a lo especificado en el Plan de Gestión de Recursos Humanos	Cumplir con lo definido en los perfiles de puestos

Fuente: Elaboración propia

c) Avances del plan de creación

El seguimiento de cada una de las fases del plan permite controlar la calidad del mismo y corregir cualquier problema que se presente, buscando siempre cubrir las necesidades del cliente y las especificaciones demandadas por el Ministerio de Salud. Además de esta forma, se pueden presentar avances del plan a los interesados. La plantilla propuesta es la mostrada a continuación.

Cuadro 31. Plantilla de informe de avance

CENTRO DIURNO	Gestión de Proyectos INFORME DE AVANCE	CONSECUTIVO
Proyecto:		
Fase:		
Fecha:		
Grado de avance (%)		
Participante	Área / Empresa	Firma

Estado General del Proyecto:

Acuerdos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Fuente: Elaboración propia

d) Aceptación de Entregables

Como parte del control de calidad se definen criterios de aceptación de los diferentes entregables o fases que conforman el plan de integración, por tanto para un registro formal de recepción de cada entregable, se utilizará una plantilla de aceptación de los entregables como se muestra de seguido.

Cuadro 32. Acta de aceptación de entregables

CENTRO DIURNO	ACTA DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	CONSECUTIVO
Proyecto:		
Fase:		
Fecha:		

Detalle	Nombre	Área	Firma
Preparado por			
Recibido por			
Entregable:			
Criterio de Aceptación del Entregable:			
Observaciones:			

Fuente: Elaboración propia

e) Gestión de Cambios

Los cambios dentro de un plan son situaciones naturales e inevitables, por lo tanto deben ser identificados correctamente para gestionar los impactos sobre las

distintas áreas de conocimiento, especialmente en el Alcance, Tiempo, Costo y Calidad.

Para la presentación, valoración, control y aprobación de cambios se utilizará el siguiente procedimiento:

(1) *Presentación de la solicitud*

Cualquier interesado en el plan podrá presentar ante el responsable del mismo una solicitud de modificación. Por ejemplo por cambio en las definiciones actuales, o producto de una nueva funcionalidad que se desee incorporar, entre otros. Para la presentación deberá llenar el formulario que se muestra en el Cuadro No. 33 para Solicitud de Cambios, el cual en términos generales contiene: la descripción del cambio, la justificación y al menos una solución sugerida.

(2) *Análisis de la solicitud*

El responsable del plan de creación analizará con los inversionistas la solicitud planteada y medirá el impacto que generará atender el cambio. Para ello evaluará este impacto en las distintas áreas de conocimiento.

(3) *Resolución de la solicitud*

Con base en los resultados de la actividad anterior el responsable del proyecto en conjunto con los inversionistas analizarán la solicitud y tomarán una resolución.

(4) Actualización del Plan de Gestión

Si se aprueban los cambios se procede a crear una nueva versión del Plan de Gestión del Proyecto, incluyendo sus documentos complementarios (alcance, desgloses de actividades, cronogramas, plantillas, etc.).

Cuadro 33. Plantilla de solicitud de gestión de cambios

NOMBRE DE LA EMPRESA	Gestión de Proyectos SOLICITUD DE CAMBIOS	CONSECUTIVO
-----------------------------	--	--------------------

Solicitante	Área/Empresa	Firma

Fecha: _____
Descripción:
Justificación:
Resolución:
Nombre y firma: _____

Fuente: Elaboración propia

G. PLAN DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Este Plan se enfoca en determinar el tipo y perfil de puesto del personal que se requiere contratar para el funcionamiento del centro. La selección y reclutamiento del dicho personal se puede realizar mediante la contratación de una empresa especializada en estas funciones, o bien, de forma directa publicando las condiciones del personal requerido en medios de comunicación escritos (prensa) o electrónicos (sitios en Internet).

1. Objetivo

Determinar las características del personal requerido para la creación del centro.

2. Personal requerido

A continuación se detalla la lista de personal requerido, ya sea que se contrate como parte del personal de planta, o bien, dentro del grupo de profesionales externos que brindaran sus servicios profesionales al centro. Para efectos de cálculos se considera que la cantidad de clientes a atender en el centro será la que se define en el Estudio de Prefactibilidad Financiero y si este dato se modifica, debe revisarse el Decreto 29679-S, que corresponde a las Normas de Habilitación, para verificar la cantidad de personal de cocina en función de la cantidad de adultos mayores que atiende el centro.

Cuadro 34. Lista de personal requerido para el centro

Puesto		Cantidad	Requisito/necesidad
1	Administrador	1	Decreto 29679-S Normas de habilitación
2	Secretaria	1	Apoyo administrativo
3	Terapeuta Ocupacional (Encargado de actividades)	1	Capacitado en actividades de terapia ocupacional
4	Asistente de actividades	5	Apoyo en manejo de adultos mayores
5	Voluntario	1	Decreto 29679-S Normas de habilitación
6	Cocinera	1	Decreto 29679-S Normas de habilitación
7	Asistentes de cocina	2	Decreto 29679-S Normas de habilitación
8	Nutricionista	1	Decreto 29679-S Normas de habilitación
9	Geriatra	1	Brindar servicio
10	Enfermera	1	Brindar servicio
11	Contador	1	Brindar servicio
12	Jardinero	1	Atención de jardines y zonas verdes
13	Técnico en Seguridad e Higiene Laboral	1	Decreto 29679-S Normas de habilitación
14	Misceláneos	2	Apoyo en aseo y limpieza

Fuente: Elaboración propia

3. Perfiles

Los cuadros que se presentan de seguido detallan una ficha para cada puesto de forma que se describa de manera general las características de éste. En dicho detalle sólo se considera al personal de planta ya que los proveedores de servicios se gestionarán en el Plan de Adquisiciones.

Cuadro 35. Perfil del administrador

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Junta Directiva
Puesto que supervisa	Secretaria, Encargado de Actividades, Misceláneos y Cocinera
Descripción general	Está a cargo de la administración del centro
Funciones	Control de presupuesto Administración de personal
Educación	Bachiller universitario en Administración de Empresas
Experiencia	En administración y gestión.
Conocimientos	Capacitación en el manejo de adultos mayores.
Habilidades	Capacidad para gerenciar Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36. Perfil de la secretaria

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Administrador
Puesto que supervisa	N.A.
Descripción general	Apoyar al Administrador en todas las actividades relacionadas con la gestión del centro
Funciones	Registrar la información o documentación administrativa Apoyo en procesos de compras Brindar información al público
Educación	Título en formación secretarial
Experiencia	Un año en labores similares
Conocimientos	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel
Habilidades	Buena comunicación oral y escrita Buenas relaciones interpersonales Cortesía

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 37. Perfil del misceláneo

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Administrador
Puesto que supervisa	N.A.
Descripción general	Ejecución de diversas labores de limpieza
Funciones	Realizar las labores de limpieza y aseo de todas las áreas del centro Recoger todo tipo de basura y derrames Administrar las herramientas de limpieza Colaborar en el acarreo y acomodo de equipos, herramientas, alimentos u otros materiales Apoyo a otros puestos administrativos
Educación	Primaria concluida
Experiencia	Seis meses en puestos similares
Conocimientos	Manejo de productos de limpieza
Habilidades	Buena condición física Honradez Cortesía

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Perfil del encargado de actividades

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Administrador
Puesto que supervisa	Asistente de actividades
Descripción general	Coordinar todas las actividades recreativas y de esparcimiento
Funciones	Organizar actividades para la recreación de los adultos mayores Supervisar a los asistentes de actividades
Educación	Terapeuta ocupacional
Experiencia	Al menos un año en funciones similares
Conocimientos	Capacitación en el manejo de adultos mayores.
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales Proactivo Dinámico

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39. Perfil del asistente de actividades

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Encargado de actividades
Puesto que supervisa	N.A.
Descripción general	A cargo de un grupo de adultos mayores para coordinar actividades de esparcimiento
Funciones	Preparar rutinas de actividades Apoyar en el cuidado del adulto mayor
Educación	Secundaria concluida
Experiencia	N.A.
Conocimientos	Capacitación en el manejo de adultos mayores.
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40. Perfil de cocinera

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Administrador
Puesto que supervisa	Asistente de cocina
Descripción general	Realizar las preparaciones de menús de los tiempos de comida para los adultos mayores
Funciones	Coordinar menús con nutricionista Preparar las comidas Coordinar las compras de alimentos Supervisar a los asistentes de cocina
Educación	Formación técnica en el área
Experiencia	Al menos 1 año en puestos similares
Conocimientos	Manipulación de alimentos
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41. Perfil de asistente de cocina

Definición	Detalle
Puesto del que depende	Cocinera
Puesto que supervisa	N.A.
Descripción general	Apoyar las labores de preparación de alimentos
Funciones	Realizar preparación de alimentos Realizar labores de limpieza y aseo en la cocina
Educación	Formación técnica en el área
Experiencia	N.A.
Conocimientos	Manipulación de alimentos
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

4. Procedimiento

Para realizar la selección y reclutamiento del personal se pueden llevar a cabo los siguientes los pasos:

- Publicar cada puesto en los medios seleccionados
- Recolectar la información enviada por los oferentes
- Clasificar (asignar pesos) la información por cada puesto. Definir las características principales a evaluar en el puesto y asignar un peso a cada una, así se puede obtener una calificación cuantitativa de los entrevistados, lo que permite una mejor comparación y selección de la persona que mejor cumpla con las características.
- Contactar finalistas y solicitar referencias laborales.
- Validar referencias.
- Entrevistar a los finalistas de cada puesto.
- Contratar personal.
- Comunicar al resto de participantes la decisión de contratación.

H. PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

El plan de comunicaciones, permite evidenciar los requerimientos de información de los involucrados, para a partir de la utilización de diferentes herramientas, definir cómo se dará respuesta a dichos requerimientos.

1. Objetivo

Asegurar que el manejo de las comunicaciones sea adecuado, oportuno y claro.

2. Procedimiento

a) Identificar los involucrados

Aunque este es un proceso que corresponde a la fase de iniciación del proyecto; para efectos del presente plan se torna necesario el plantear una propuesta de matriz de los involucrados que intervendrán en la ejecución del proyecto, de manera tal que facilite el establecimiento de una propuesta de plan de gestión de las comunicaciones.

Debido a lo anteriormente expuesto, a continuación se detalla una propuesta de matriz de involucrados, la cual el equipo de proyecto encargado de la fase de ejecución, debe actualizar una vez que se esté en dicha fase y considerar al menos la presencia de los involucrados que se detallan a continuación.

Cuadro 42. Propuesta de matriz de involucrados del centro diurno

Involucrado	Clasificación	Rol	Responsabilidad
Inversionistas	Interno	Patrocinar el proyecto	Financiamiento y aprobación
Equipo de proyecto	Interno	Ejecutar el Plan de proyecto	Administrar el proyecto
Contratista para remodelación	Externo	Remodelar el inmueble	Adecuar el inmueble
Empresa de contrataciones RRHH	Externo	Búsqueda de personal a partir de perfil dado	Reclutar personal
Arrendador	Externo	Dueño del inmueble	Alquilar el inmueble
Clientes	Externo	Beneficiario del servicio	Cumplir términos contractuales
Ministerio de Salud	Externo	Emitir permiso de funcionamiento, habilitación, acreditación y supervisión del centro	Autorizar funcionamiento
CONAPAM	Externo	Brindar recomendaciones en temas de vejez	Fungir como ente recomendativo
Municipalidad	Externo	Autorizar las modificaciones al inmueble y emitir patente	Autorizar funcionamiento
Competencia	Externo	Brindar servicios similares	Servicio de cuidado de adultos mayores
Proveedores	Externo	Facilitar bienes y/o servicios	Abastecer de bienes y proveer servicios
Vecinos del proyecto	Externo	Grupos de interés	Informar expectativas

Fuente: Elaboración propia

b) Definir tipos de comunicación

Se contemplarán dos tipos, la comunicación externa y la interna, para ello el equipo de proyecto que aplique el plan estará implicado y liderará las acciones y estrategias. En busca de lo anterior, se pretende desarrollar canales de comunicación eficientes y prácticos que favorezcan, una comunicación rápida y efectiva

(1) Comunicación Externa

Los objetivos concretos serán:

- Presentar a los interesados externos la información requerida, de una forma clara, transparente y oportuna.
- Trasladar a la dirección y a su equipo la opinión de los involucrados externos.

(2) Comunicación interna

Al igual que con la comunicación externa se deben establecer unos objetivos que permitan definir las bases para mantener contacto con los interesados:

- Tener informado al equipo de proyecto e inversionistas, sobre el avance del proyecto.
- Centralizar toda la información del proyecto para mantener un correcto control de avance.

c) Establecer los canales de comunicación

Los canales de comunicación propuestos entre los diferentes involucrados, serán:

(1) Para los Externos

- Documentación formal tipo carta, con control de consecutivos y copias. Para trámites de tipo formal, y para control de entregables. (Ver plantilla de carta)

- Informes escritos de documentación requerida.
- Comunicación vía teléfono para detalles menores e intercambio de ideas.

(2) Para los internos

- Documentación formal tipo carta y/o memorando (ver plantilla de memorando) según se requiera, con control de consecutivos y copias. Para trámites de tipo formal, y para control de entregables.
- Comunicación verbal para aclaración de dudas e intercambio de ideas.
- Comunicación vía correo electrónico, teléfono o chat, para detalles menores e intercambio de ideas.
- Envío o recepción de fax, con copias de documentos preliminares para posterior revisión y aprobación.
- Reuniones para planteamiento y discusión de ideas.
- Minutas de reuniones (ver plantilla de Minutas)

d) Periodicidad de entrega de comunicaciones

La periodicidad de entrega de las comunicaciones se realizará al menos como se muestra en la matriz de comunicaciones que se presenta a continuación, teniendo presente claro está, la realización de los ajustes que considere necesarios el equipo de proyecto que tenga a su cargo la puesta en marcha del plan.

Es importante mencionar además, que seguido de dicha matriz se presentan también las plantillas propuestas en la sección c) de canales de comunicación.

Cuadro 43. Matriz de comunicaciones

Involucrado	Clasificación	Rol	Estatus semanal	Proceso de trámites y requisitos	Documentación de requisitos	Minutas juntas con proveedores	Minutas juntas internas	Solicitudes de cambio	Control de línea base	Revisión y ajustes a Plan de proyecto
			sem.	otro	otro	men.	sem.	otro	men.	men.
Inversionistas	Interno	Patrocinar el proyecto		*				*		*
Equipo de proyecto	Interno	Ejecutar el Plan de proyecto		*				*	*	*
Contratista para remodelación	Externo	Remodelar el inmueble		*						
Empresa de contrataciones RRHH	Externo	Búsqueda de personal a partir de perfil dado		*						
Arrendador	Externo	Dueño del inmueble		*	*					
Clientes	Externo	Beneficiario del servicio								
Ministerio de Salud	Externo	Emitir permiso de funcionamiento, habilitación, acreditación y supervisión del centro		*	*					
CONAPAM	Externo	Brindar recomendaciones en temas de vejez		*						
Municipalidad	Externo	Autorizar las modificaciones al inmueble y emitir patente		*	*					
Competencia	Externo	Brindar servicios similares								
Proveedores	Externo	Facilitar bienes y/o servicios								
Vecinos del proyecto	Externo	Grupos de interés								
Simbología :										
	otro	significa cada vez que se requiera								
		documento impreso								
	*	genera la información								

FUENTE: Elaboración propia

Plantilla Carta

Fecha

Código CCD- # consecutivo –año

Nombre

Cargo

Pte.

Estimado Sr(a)(ita):

(Descripción del motivo de la carta)

Cc:

FUENTE: Elaboración propia

Memorando

Código CCD- # consecutivo -año

Proyecto Creación Centro Diurno

Fecha: _____

Para: _____

De: _____

C.C.: _____

Asunto: _____

(Comentarios)

Fuente: Elaboración propia

Minuta		
Nombre del Proyecto:		
Responsable del proyecto:		
Reunión No. :		
Fecha:	Hora de Inicio:	Hora de Cierre:
Participantes	Puesto	Clave
Objetivo de la reunión:		
Puntos tratados:		
Acuerdos:		

Fuente: Elaboración propia

I. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS

El plan de riesgos colabora en la definición de las actividades a realizar para la gestión de éstos en el proyecto; procurando que en caso de que se materialicen no vayan a tener mayores impactos sobre lo planeado. Cabe aclarar que el presente plan se enfocará en la atención de los riesgos negativos, o sea aquellas situaciones que signifiquen amenazas para la ejecución del mismo.

Para lograr lo antes expuesto se utilizarán los procesos de gestión de riesgos, desarrollados por el PMI.

1. Objetivo

Establecer las estrategias para la administración, control y seguimiento de los potenciales riesgos del proyecto.

2. Procedimiento

a) Planeación del riesgo

La planificación de la gestión de riesgo es el proceso en donde se definen y planifican las actividades asociadas a los riesgos que se pueden presentar a lo largo de la vida del proyecto.

Dentro de este proceso es importante que el equipo de proyecto previo a la ejecución, defina dentro del presupuesto una reserva para dar respuesta a las contingencias que se puedan presentar durante el desarrollo del proyecto.

b) Identificación de los riesgos

En esta fase se debe generar un Registro de Riesgos con ayuda de herramientas como: lluvia de ideas, entrevistas y juicio experto entre otras. A partir de la aplicación de lo indicado anteriormente, se propone una guía genérica de registro de los posibles riesgos del proyecto, en donde se deben considerar al menos los que se detallan en la siguiente matriz.

Cuadro 44. Matriz guía para registro de riesgos

REGISTRO DE RIESGOS		
Causa	Eventos	Riesgo
Búsqueda de inmueble	Retrasos en la ubicación del inmueble	No encontrar el inmueble con las características deseadas. Que el inmueble exceda el presupuesto de alquiler esperado Retrasos en el arranque del proceso de remodelación
Remodelación del inmueble	Atrasos en la conclusión de la obra	Exceder el presupuesto de remodelación Problemas en la infraestructura al realizar remodelación Retrasos en la remodelación por ausencia de permisos Accidentes en la etapa de remodelación
Gestión de permisos y patente	Impuestos y servicios municipales no estén al día No cumplimiento de requisitos	Retrasos en la gestión de permisos y patentes Negación de la patente
Gestión de proveedores	El proveedor no puede cumplir con el bien o servicio solicitado	Las ofertas sobrepasan el presupuesto del inversionista El servicio ofrecido no cumple con los requerimientos de calidad Los proveedores no pueden suplir la demanda
Gestión de recursos humanos	Falta de disponibilidad de personal requerido	La demanda salarial excede lo presupuestado Recurso escaso
Gestión del proyecto	Variaciones en el alcance, cronograma, costos	Insatisfacción del cliente Implicaciones legales Pérdida de imagen Costo de oportunidad de no iniciar operaciones en el tiempo esperado

Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar que la cantidad de riesgos puede incrementarse una vez que se implemente el plan propuesto, por lo que la matriz debe ser valorada y actualizada por el equipo de proyecto al momento de la ejecución.

c) Análisis del riesgo

Tomando como insumo el Registro de los riesgos, se realiza el análisis de los mismos; para poder priorizarlos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto, a partir de lo cual se obtendrá el Registro de riesgos actualizado.

Para estos efectos se utilizarán los cuadros 45, 46 Y 47 como insumo para actualizar el Registro de Riesgos.

(1) Escala de probabilidad de ocurrencia

Se utilizará una escala definida a través de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, la misma se detalla a continuación:

Cuadro 45. Escala de probabilidad de ocurrencia

Probabilidad de ocurrencia		
Escala	Definición	Descripción
0.1	Muy improbable	Sería extraño que ocurra
0.3	Poco probable	Más probable que no ocurra a que si
0.5	Probable	Tan probable que ocurra como que no ocurra
0.7	Altamente probable	Más probable que ocurra a que no ocurra
0.9	Casi cierto	Sería extraño si no ocurre

Fuente: Elaboración propia basada en un artículo de Graves, 2000

En este cuadro se puede observar, cómo se establece una escala para las probabilidades de ocurrencia de un riesgo y se asocian a una definición que va desde “muy probable” hasta “casi cierto”.

(2) Escala de impacto

Para definir la escala de impacto, se debe considerar las implicaciones que los riesgos podrían tener sobre la Línea Base del proyecto (alcance, tiempo, costo y calidad), asignando una escala de valores como se describe de seguido.

Cuadro 46. Escala de impacto

Escala de impacto					
Línea Base del proyecto	Escala				
	Muy poco (0,05)	Poco (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Alcance	Reducción escasamente apreciable	Áreas menores de alcance afectadas	Áreas mayores de alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable	Fin del proyecto
Tiempo	Insignificante	Retraso < 5%	Retraso global entre 5 y 10%	Retraso global del 10 al 20%	Retraso global > al 20%
Costo	Incremento insignificante	Incremento < 5%	Incremento entre 5 y 10%	Incremento entre 10 y 20%	Incremento > al 20%
Calidad	Degradación escasamente apreciable	Solo aplicaciones muy exigentes se afectan	Reducción de calidad que requiere aprobación	Reducción de calidad inaceptable	Fin del proyecto

Fuente: Elaboración propia, basado en el PMBOK, 2008

(3) Matriz de priorización del riesgo

Se utiliza una escala donde se consideran todas las posibles combinaciones de resultados de la probabilidad e impacto para poder priorizar los riesgos como altos (rojo), medios (amarillo) y bajos (verde), como se detalla de seguido.

Cuadro 47. Matriz de priorización del riesgo

Priorización del riesgo					
Probabilidad	Impacto				
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
0.9	0.045	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.035	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.025	0.05	0.1	0.2	0.4
0.3	0.015	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.005	0.01	0.02	0.04	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en PMBOK, 2008

Es importante destacar que el cuadro de priorización establece los valores considerados entre 0.005 y 0.045 como bajos, los que se encuentran entre 0.05 y 0.14 como medios; y los comprendidos entre 0.18 y 0.72 como altos.

(4) Registro de riesgos actualizado

Para actualizar el registro de riesgos se debe incluir en el registro de riesgos inicial:

- Una valoración de la probabilidad según lo que se detalla en el punto 1.
- Una valoración del impacto según se detalla en el punto 2.
- Una exposición al riesgo que se obtiene de multiplicar la probabilidad por el impacto.
- Una priorización del riesgo según se detalla en el punto 3.

Cuadro 48. Actualización de la matriz guía de registro de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Priorización		
				Alto	Medio	Bajo
No encontrar el inmueble con las características deseadas.	0.3	0.4	0.12		Medio	
Que el inmueble exceda el presupuesto de alquiler esperado	0.3	0.4	0.12		Medio	
Retrasos en el arranque del proceso de remodelación	0.5	0.4	0.2	Alto		
Exceder el presupuesto de remodelación	0.5	0.2	0.1		Medio	
Problemas en la infraestructura al realizar remodelación	0.3	0.2	0.06			Bajo
Retrasos en la remodelación por ausencia de permisos	0.5	0.4	0.2	Alto		
Accidentes en la etapa de remodelación	0.3	0.2	0.06			Bajo
Retrasos en la gestión de permisos y patentes	0.5	0.4	0.2	Alto		
Negación de la patente	0.3	0.8	0.24	Alto		
Las ofertas sobrepasan el presupuesto del inversionista	0.3	0.2	0.06			Bajo
El servicio ofrecido no cumple con los requerimientos de calidad	0.3	0.2	0.06			Bajo
Los proveedores no pueden suplir la demanda	0.3	0.2	0.06			Bajo
La demanda salarial excede lo presupuestado	0.3	0.2	0.06			Bajo
Recurso escaso	0.3	0.2	0.06			Bajo
Insatisfacción del inversionista	0.3	0.4	0.12		Medio	
Implicaciones legales	0.3	0.4	0.12		Medio	
Pérdida de imagen	0.3	0.2	0.06			Bajo
Costo de oportunidad de no iniciar operaciones en el tiempo esperado	0.3	0.2	0.06			Bajo

Fuente: Elaboración propia

d) Respuesta al riesgo

La planificación de la respuesta al riesgo es el proceso de desarrollar opciones y determinar acciones para reducir las amenazas del proyecto.

Para ampliar el criterio acerca del tipo de respuesta al riesgo que se puede aplicar se presenta de seguido un cuadro con información que detalla en qué consisten las diferentes estrategias de respuesta al riesgo negativo.

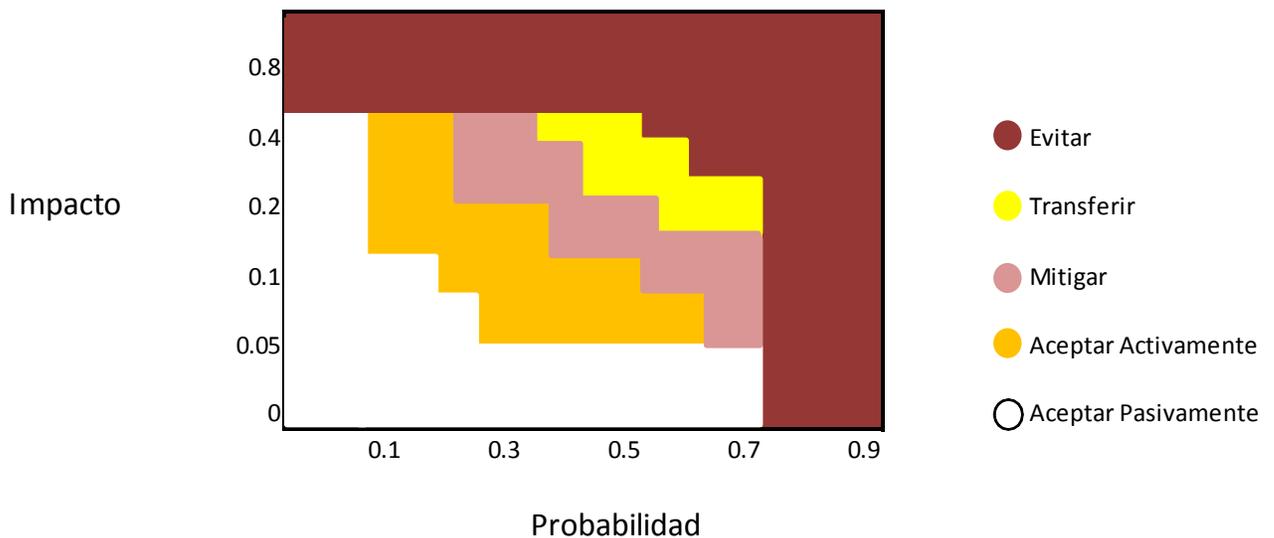
Cuadro 49. Estrategias para riesgos negativos

Estrategia	Acción a considerar
Evitar	Realizar modificaciones en el plan de proyecto, con miras a eliminar las amenazas.
Transferir	Trasladar a terceros el impacto negativo que pueda generar el riesgo, así como la responsabilidad de la respuesta al mismo.
Mitigar	Preveer la probabilidad e impacto que puede generar el riesgo y adoptar acciones para hacerle frente.
Aceptar	Activa: mantener una reserva para hacer frente a las contingencias. Pasiva: no considerar ninguna acción.

Fuente: Elaboración propia, basada en PMBOK, 2008.

Como complemento a la información anterior se presenta una figura de Riesgo - Estrategia, en el cual a partir de la probabilidad e impacto que se obtuvo de cada riesgo, se define la respuesta que se le dará.

Figura 8. Riesgo- estrategia



Fuente: Elaboración propia, basada en Lledó, 2007

Una vez definida la respuesta que se le dará al riesgo, se establecen las acciones a tomar y el responsable del riesgo. Cabe destacar que el responsable del riesgo lo deberá establecer el equipo de proyecto en la fase de ejecución, ya que para efectos del actual plan, es hasta en ese momento donde se conoce el recurso humano disponible.

Lo anterior genera una nueva actualización del registro de riesgos, como muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 50. Registro de riesgos actualizado

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo	Priorización			Plan de respuesta		
				Alto	Medio	Bajo	Estrategia	Acción	Responsable
No encontrar el inmueble con las características deseadas.	0.3	0.4	0.12		■		Aceptar activamente	Buscar inmuebles con características próximas a las solicitadas.	
Que el inmueble exceda el presupuesto de alquiler esperado	0.3	0.4	0.12		■		Reducir	Presupuestar un monto mayor por alquiler	
Retrasos en el arranque del proceso de remodelación	0.5	0.4	0.2	■			Transferir	Establecer en el cronograma tiempo extra para remodelación	
Exceder el presupuesto de remodelación	0.5	0.2	0.1		■		Reducir	Presupuestar un monto mayor por remodelar	
Problemas en la infraestructura al realizar remodelación	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Estudio preliminar de planos, para posterior propuesta de remodelación	
Retrasos en la remodelación por ausencia de permisos	0.5	0.4	0.2	■			Transferir	Establecer en el cronograma tiempo extra para trámite de permisos	
Accidentes en la etapa de remodelación	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Contartación de póliza de Riesgos de Trabajo	
Retrasos en la gestión de permisos y patentes	0.5	0.4	0.2	■			Transferir	Considerar mayor tiempo para trámites	
Negación de la patente	0.3	0.8	0.24	■			Evitar	Selección correcta del área donde se ubicará el inmueble	
Las ofertas sobrepasan el presupuesto del inversionista	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Negociar ofertas de servicio o tomar otra opción	
El servicio ofrecido no cumple con los requerimientos de calidad	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Contactar otros proveedores	
Los proveedores no pueden suplir la demanda	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Contactar otros proveedores	
La demanda salarial excede lo presupuestado	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Presupuestar un monto mayor para salarios	
Recurso escaso	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Brindar ventajas salariales	
Insatisfacción del inversionista	0.3	0.4	0.12		■		Reducir	Realizar una buena planeación y coordinación de las actividades, para tener las menores implicaciones posibles	
Implicaciones legales	0.3	0.4	0.12		■		Transferir	Contar con seguro por daños y perjuicios	
Pérdida de imagen	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Activamente	Facilitar el cumplimiento de los requerimientos mediante una buena planeación	
Costo de oportunidad de no iniciar operaciones en el tiempo esperado	0.3	0.2	0.06			■	Aceptar Pasivamente	Ninguna	

Fuente: Elaboración propia

e) Seguimiento y control del riesgo

El seguimiento de riesgos supervisa el estado de los mismos y el progreso de sus planes de acción. Por su parte, la fase de control tiene como objetivo corregir las desviaciones de los planes de respuesta, además de mantener actualizado el registro de riesgos. Por lo tanto se debe estar atento a nuevos riesgos que puedan aparecer en el entorno a medida que el proyecto avanza.

Finalmente para un seguimiento eficaz de los riesgos, se debe tener una comunicación abierta ejercida de manera continua, para lo cual se propone la realización de reuniones periódicas de seguimiento, de forma que se gestionen oportunamente los cambios que puedan surgir en el proyecto y que generen riesgos.

En apoyo a lo anterior se dispondrá de las siguientes plantillas para control y seguimiento.

Cuadro 52. Reporte de estado del riesgo

REPORTE DE ESTADO DEL RIESGO					
Riesgo:		Riesgo Nuevo:	SI		Area afectada:
			NO		
Probabilidad según plan:			Probabilidad según reporte:		
Impacto según plan:			Impacto según reporte:		
Explicación de las diferencias(si la hubiera):					
Justificación de la respuesta al riesgo:					
Estrategia hasta la fecha aplicada:	Evitar				
	Transferir				
	Reducir				
	Aceptar				
¿Sigue siendo la estrategia adecuada			SI		
			NO		
¿Por qué?					
Acción correctiva:					
Cambios propuestos al plan de respuesta (si lo hubiere):					
Variación acumulada en costos (\$):					
Responsable del informe:			Fecha del informe:		

Fuente: Elaboración propia, basado en Lledó, 2007

Estas plantillas permiten mantener registro de la documentación de reuniones de seguimiento, así como del plan de respuesta para cada uno de los riesgos que están siendo monitoreados, lo que genera información para la actualización del Plan de Gestión de Riesgos, y del proyecto en general.

J. PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

El plan de gestión de las adquisiciones consiste en establecer los procesos necesarios para la adquisición de bienes y servicios a los proveedores de los mismos. Además, dicho plan incluye los procedimientos para administrar los contratos realizados con los proveedores.

1. Objetivo

Definir los tipos de proveedores su gestión, para la adquisición de los bienes y servicios.

2. Procedimiento

a) Definir el tipo de proveedores

Para la creación de un centro diurno se requerirá recurrir a los servicios de diferentes proveedores. Un proveedor es una persona o empresa que abastece a otra con artículos o servicios necesarios para su funcionamiento diario. Se clasifican en dos tipos, los proveedores de bienes y los proveedores de servicios.

(1) Proveedores de bienes o insumos

El centro debe contar con equipo y mobiliario apropiado para brindar los diferentes servicios a los adultos mayores, así como para llevar a cabo las funciones administrativas propias de toda organización. Por lo que se debe considerar:

(a) Equipo y mobiliario

- Equipo mínimo para servicio de Nutrición: almacenamiento, preparación, distribución, limpieza (Apéndice C, del Decreto 29679-S)
- Equipo mínimo de actividades de terapia Ocupacional (Apéndice D, Decreto 29679-S)
- Equipo de enfermería
- Equipo de oficina
- Muebles de cocina
- Muebles de salón de estar y actividades
- Muebles de enfermería (sillas ruedas, camas)
- Muebles de oficina
- Televisores, proyectores, DVD
- Computadoras (administrador, Secretaria, usuarios)
- Implementos de limpieza
- Implementos de jardinería
- Señalización de seguridad
- Alarma y equipo de incendios

Se solicitará a los proveedores los respectivos manuales de funcionamiento y mantenimiento del equipo y mobiliario adquirido.

(b) Productos alimentarios

La etapa de operación no forma parte del plan diseñado, pero se debe señalar cuáles son los proveedores que se requerirán una vez que se inicien las funciones del centro, los cuales son:

- Abarrotes
- Frutas y verduras
- Carnes

- Productos lácteos

(2) Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios son aquellos que realizan trabajos o servicios especializados. Un centro diurno requerirá de los siguientes proveedores.

Servicios – Etapa de creación del centro

- Arrendador de inmueble
- Empresa constructora
- Empresa de selección de personal

Servicios – Etapa de Operación

A pesar de que el plan diseñado no incluye la etapa de operación es conveniente hacer mención de que para cumplir con lo estipulado por el Ministerio de Salud, una vez que el centro diurno inicie operaciones debe contar con los siguientes servicios:

- Nutrición
- Medicina Geriátrica
- Encargado de Seguridad e Higiene Ocupacional
- Seguridad y vigilancia

b) Guía de gestión de proveedores

Para la contratación de servicios a proveedores se debe realizar un contrato donde se definen los términos de referencia del trabajo a realizar. Algunos de las cláusulas consideradas esenciales en un contrato son:

- Identificación de los contratantes
- Lugar donde se realizará el trabajo

- Fecha de inicio del contrato
- Fecha de final del contrato
- Descripción del servicio que se va a brindar
- Cronograma de actividades
- Costo del servicio
- Forma y periodo de pagos
- Multas por atrasos o incumplimiento del contrato

Es importante señalar que un contrato es un documento legal, por tanto el incumplimiento del mismo por alguna de las partes tendrá consecuencias legales que serán resueltas por lo general, por vía judicial. En una demanda por incumplimiento de contratos se hace referencia al Código Civil o al Código de Comercio de Costa Rica.

En el cuadro 53 se identifican algunos de los principales proveedores que se requerirán para la creación de un centro diurno y se detallan las especificaciones particulares que deberán ser incluidas en el contrato realizado con cada proveedor.

Cuadro 53. Principales proveedores y especificaciones del contrato

Proveedor	Especificaciones del contrato
Arrendador	<ul style="list-style-type: none"> • Monto del alquiler. • Pago mensual del alquiler. • Depósito de garantía. • Fecha del pago. • Definir cambios en el inmueble para remodelación • Definir el uso que se le dará al inmueble. • Los impuestos municipales corren por cuenta del propietario. • Los servicios públicos los cubre el arrendatario. • Definición de aumentos en el alquiler
Empresa constructora	<ul style="list-style-type: none"> • Definición clara de la remodelación apegada a las especificaciones solicitadas por el inversionista • Plazo y cronograma de remodelación • Indicar costo de la remodelación • Indicar costo de mano de obra • Definir forma de pago • Especificar multas por incumplimiento
Empresa de Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar el personal que se requiere • Firmar el contrato • Recibir terna de postulantes.
Empresas proveedoras de equipo y mobiliario *	<p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicitan cotizaciones de los artículos de acuerdo a las especificaciones definidas por el inversionista • Se evalúan las cotizaciones por parte del inversionista y el encargado del plan de creación • Evaluar ofertas basándose en el precio, garantía, facilidades de pago, calidad y confianza en el proveedor. • Efectuar compra y realizar el pago de acuerdo a las condiciones de cancelación definidas.

Fuente: Elaboración propia.

*Nota: En el caso de este tipo de proveedor no hay una firma de contrato. Solo hay una relación de compra y venta de productos, la adquisición de productos está respaldada por la garantía que se dé para cada artículo.

CONCLUSIONES

- El estudio de Prefactibilidad refleja que existe una demanda insatisfecha en cuanto a los servicios que brindan los centros diurnos y que es factible la creación de este tipo de instituciones enfocadas a la población con ingreso medio-alto y alto en el sector Este de la GAM, considerando que la mayoría de los centros diurnos que existen a nivel nacional se enfocan en la atención de personas en pobreza o pobreza extrema.
- En el estudio Financiero se refleja que el proyecto es rentable ya que presenta una TIR de 14% y un VAN mayor a cero. Además se determinó que el precio definido para el servicio resultó similar al brindado por la competencia.
- Si bien el Estudio Financiero, en el que se basa el plan, parte de una serie de supuestos, éstos pueden ser sustituidos por valores reales al momento de ejecutar dicho plan, lo que contribuiría a determinación de la factibilidad económica del proyecto.
- El Estudio de Prefactibilidad se convirtió en el principal insumo para el diseño del plan de creación del centro diurno.
- Para la habilitación y acreditación de un centro diurno, el decreto 29679-S define a partir de los aspectos legales, las características técnicas del proyecto, parte de los requerimientos de alcance y requisitos y parámetros de calidad.
- El plan propuesto reúne una serie de procesos de apoyo que constituyen una guía para crear un centro diurno. Esta guía se convierte en una herramienta principalmente en la planificación del proyecto y debe ser

complementada con una excelente gestión en las otras fases, con el objeto de aumentar la probabilidad de éxito del mismo.

- El plan propuesto abarca las nueve áreas de conocimiento definidas por el PMI, lo que no implica que deban aplicarse todas al momento de la ejecución del mismo. Si se considera necesaria la aplicación de las áreas que constituyen la línea base (alcance, tiempo, costo y calidad).
- El plan permite visualizar a futuro la gestión del proyecto, lo que permitirá realizar un mejor control en cuanto a costos, tiempo, calidad y riesgos del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Dada la relevancia de una correcta identificación de las actividades a realizar y su inclusión en el cronograma es de suma importancia asesorarse con expertos en las distintas áreas que abarque el proyecto, para lograr una mayor precisión en esta identificación.
- Se recomienda que la persona o personas que apliquen el plan de creación, cuenten al menos con conocimientos básicos en administración de proyectos para obtener un mejor aprovechamiento de la guía planteada.
- Es necesario que al momento de aplicar el plan, se actualice su información en cuanto a la legislación vigente, requerimientos, costos, estimación de tiempo y riesgos.
- Previo a la aplicación del plan es recomendable realizar un estudio de factibilidad, dado que la propuesta actual se basa en un estudio de prefactibilidad.
- El manejo del plan de costos y de tiempo requiere necesariamente que la persona a cargo disponga de herramientas informáticas que permitan o faciliten su definición y seguimiento. Sobre todo porque se deben ir generando y comparando diferentes versiones a lo largo del proyecto.
- La ubicación del inmueble y su remodelación son tareas clave en la creación del centro, ya que estos determinan el nivel de inversión requerido para iniciar el negocio, así como a futuro la posibilidad de crecimiento y captación de nuevos clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Chamoun, Y. (2002). Administración profesional de proyectos La Guía. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

Fernández, S. (2007). Los proyectos de inversión. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación (3a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A

Lledó, P. y Rivarola G. (2007). Gestión de proyectos. Argentina: Pearson Education S.A.

Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania, USA.: Ed. Project Management Institute Inc.

Sapag, N. (2007). Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

Documentos en línea

Álvarez, R. (2010). La red de cuidado... más que guarderías, [en línea]. Costa Rica: Departamento de Prensa Casa Presidencial. Disponible en: http://www.elportavoz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=898%3AAla-red-de-cuido-mas-que-guarderias-&catid=47%3Asociety&Itemid=73&lang=en [2010, 8 de noviembre].

Casa Presidencial. (2010). La Red de Cuido más que guarderías, [en línea]. San José: Centro de Prensa, Gobierno de Costa Rica, Presidencia de la República. Disponible en: http://www.casapres.go.cr/web/index.php?option=com_content&view=article&id=256:la-red-de-cuido-mas-que-guarderias&catid=41:top-headlines&Itemid=2 [2010, 8 de noviembre].

CONAPAM. (2010). Modalidades de atención, [en línea]. San José: Presidencia de la República. Disponible en: <http://www.conapam.go.cr/modalidadesdeatencion3.htm> [2010, 10 de noviembre].

Graves, Roger. (2000). PM Qualitative Risk Assesment – Network October, [en línea]. Pennsylvania. Project Management Institute. Disponible en: [Qualitative risk assessment / Roger Graves PM network. Vol. 14, no. 10 \(Oct. 2000\), p. 61-66. PM network. Vol. 14, no. 10 \(Oct. 2000\)](#)

Programa Estado de la Nación. (2006). Duodécimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, [en línea]. San José: Programa Estado de la Nación. Disponible en:

<http://www.estadonacion.or.cr/images/stories/informes/012/docs/info12cap1.pdf>

[2010, 10 de noviembre].

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación, [en línea]. Caracas. Disponible en: http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf [2010, 21 de noviembre].

ANEXOS

ANEXO 1

EXTRACTO DEL PROYECTO A NIVEL DE PERFIL

CENTRO DE ACTIVIDADES PARA EL ADULTO MAYOR

RINCÓN DE ORO

3. Regulaciones aplicables al negocio.

3.1. Leyes

- Ley No. 7600, Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad. Establece las condiciones de accesibilidad a infraestructura para personas con discapacidad.
- Ley No. 8153, Reforma a la Ley No. 7935(17 de Octubre del 2001). Define que los establecimientos públicos, privados y mixtos que brindan servicios para el adulto mayor deberán ser acreditados por el Ministerio de Salud.
- Ley No. 7935(19 de Octubre de 1999). Establece derechos y beneficios para las personas mayores de 65 años en relación con la salud, educación, participación, recreación, vivienda y seguridad social y trabajo. Y establece sanciones a quienes violen estos derechos.

3.2. Decretos

- Decreto No. 33204-S, Reglamento para Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento. Determina los requisitos para otorgar el permiso de funcionamiento de un negocio.
- Decreto No. 29679-S (16 de julio del 2001). Define normas que deberán cumplir los hogares, albergues y centros diurnos de atención a la población adulta mayor, para habilitarse ante el Ministerio de Salud.
- Decreto No.28867-MP (5 de setiembre del 2000). Establece que las instituciones que desarrollen campañas para el adulto mayor, deben coordinar con el Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor.

3.3. Reglamentos

- Reglamento para la Ley No.7935. Reglamento de la Ley Integral para la Persona Adulta Mayor.

4. Análisis *FODA* del negocio.

FORTALEZAS:

- Personal capacitado a cargo.
- Servicio personalizado.
- Diversidad de actividades.

OPORTUNIDADES:

- Carencia de servicios en la zona.
- Mercado potencial en crecimiento.

DEBILIDADES:

- El ingreso está supeditado al cumplimiento de las condiciones de admisión.

AMENAZAS:

- Clima de la zona.
- Establecimiento a futuro de competencia.

ESTUDIO DE MERCADO O MARKETING

1. Definición del Servicio.

A partir de los servicios que ofrece el centro, se cubren las necesidades que tienen los hogares (en donde las personas a cargo de ancianos, laboran fuera del hogar), en cuanto al cuidado, supervisión y socialización de los adultos mayores.

Dentro de los beneficios que se pueden obtener a través del uso del centro por parte del adulto mayor se tienen:

- Influencia positiva en el estado de ánimo del anciano.
- Tranquilidad de los familiares al saber que el adulto mayor está siendo acompañado y supervisado por personal capacitado.
- Alimentación balanceada.
- Apoyo de primera mano en la atención básica de emergencias médicas.
- Promoción del ejercicio físico.
- Flexibilidad en la asistencia.
- Diversidad en actividades.
- Ambiente agradable y seguro.

2. Descripción y localización de los clientes.

Segmento de mercado: Adultos mayores del cantón de la Unión y distritos del sector Este de San José y sector Oeste Cartago.

Características del segmento de mercado:

1. Clase media-alta y alta
2. Adultos mayores
3. Adultos con posibilidades de auto desplazarse.
4. Adultos con necesidades de esparcimiento y socialización.

3. Investigación del mercado.

Se elaboró una encuesta que permitió obtener la información acerca de los clientes y la opinión que tienen del producto o servicio. Se adjunta la encuesta en el *Apéndice No. 1*.

3.1 Datos a considerar en la encuesta:

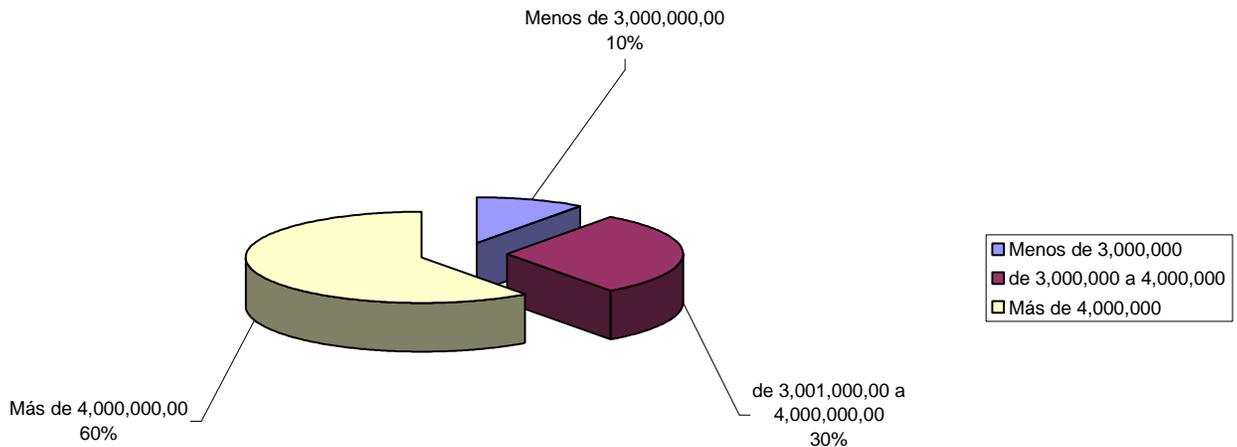
- La encuesta se realizará en forma personal.
- Será aplicada a núcleos familiares con adultos mayores.
- El tamaño de la muestra será de 50 familias.

3.2 Resultados de la encuesta.

Dentro de los resultados de la encuesta realizada se obtuvo que:

- El 80% de los encuestados muestran interés por el servicio (ver Apéndice No. 2).
- A la mayoría les interesa el servicio porque los responsables directos del cuidado del adulto mayor trabajan, o porque los adultos mayores se aburren. (ver Apéndice No. 3).
- En el 50% de los casos, los hijos son los responsables directos del cuidado de los adultos mayores. (ver Apéndice No. 4).
- El 80% de los encuestados indican que les sirve el horario de lunes a viernes de 7 am a 5 pm. (ver Apéndice No. 5).
- Con respecto al lugar de residencia del adulto mayor se obtuvo que el 60% reside en el cantón de La Unión, un 20% en Cartago y un 20% en Curridabat. (ver Apéndice No. 6).
- El 100% encuestados indicaron que el adulto mayor no asiste a un centro diurno. (ver Apéndice No. 7).
- Según la encuesta el 90% de los adultos mayores están en capacidad de atender sus necesidades fisiológicas básicas. (ver Apéndice No. 8).
- El 80% de los adultos mayores se encuentran entre los 65 y 75 años. (ver Apéndice No. 9).
- Los intereses de los adultos mayores se inclinan más a actividades como conversar y jardinería y hortalizas. Como segunda opción se mostró interés por actividades como: computación, lectura y ejercicios. En un tercer plano sus intereses son paseos, estudiar, presentaciones artísticas y cine. (ver Apéndice No. 10).
- El 80% están dispuestos a pagar por el servicio. (ver Apéndice No. 11).
- Como se puede apreciar en el siguiente gráfico el 60% de los encuestados tienen un ingreso promedio familiar mensual de más de cuatro millones de colones.

Gráfico N° 1
Ingreso promedio familiar por mes



Fuente: Resultados de la encuesta

Distribución de los servicios

Por las características del negocio, se tiene definido un lugar fijo donde se brindarán los servicios.

Publicidad

Para dar a conocer los servicios que se brindarán, se utilizará los siguientes medios para los mensajes publicitarios:

- Volantes adjuntados al periódico
- Afiches
- Página en Internet
- Radio

ESTUDIO TÉCNICO

Información general:

El proyecto va dirigido a la venta de un servicio, por lo que para su puesta en marcha se requiere:

- Asesorías con personas especializadas en adultos mayores como: geriatras, psicólogos, nutricionistas, y CONAPAM.
- Capacitación inicial al personal
- Recurso humano

Ubicación del local: San Juan de La Unión. Debido a que investigaciones indican que el segmento de mercado de interés para este perfil de proyecto ha venido en crecimiento constante en los últimos cinco años en este sector.

Dimensión de las instalaciones: 2000 m², de los cuales 600 m² son de instalaciones y 1400 m² son de zonas verdes y parqueo.

Precio del alquiler: \$4,000.00

Distribución del inmueble

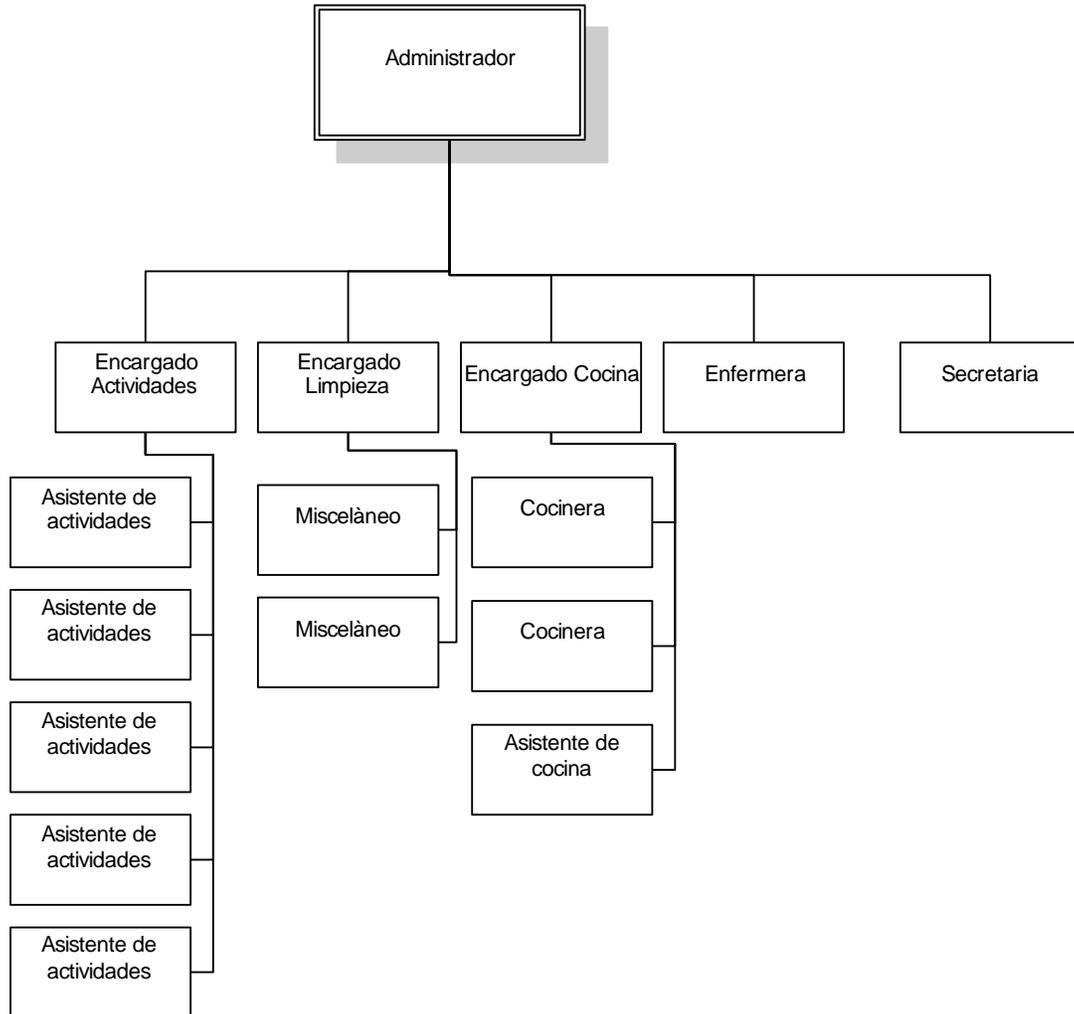
Las instalaciones del centro de actividades contemplan las siguientes áreas:

- Cafetería
- Sala de conferencias
- Oficina
- Biblioteca y salón para actividades
- Cocina
- Enfermería

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA

RINCÓN DE ORO S.A.



Puestos de trabajo

La empresa requiere los siguientes puestos de trabajo:

Nombre del Puesto	Cantidad	Jornada	%Jornada	Salario Mensual	Total	Cargas sociales
Administrador	1.00	Completa	1.00	\$1,200.00	\$1,200.00	\$282.00
Secretaria	1.00	Completa	1.00	\$500.00	\$500.00	\$117.50
Enfermera	1.00	Parcial	0.50	\$800.00	\$400.00	\$94.00
Encargado Cocina	1.00	Completa	1.00	\$600.00	\$600.00	\$141.00
Cocineras	1.00	Parcial	0.75	\$400.00	\$300.00	\$70.50
Asistente cocina	1.00	Parcial	0.75	\$350.00	\$262.50	\$61.69
Encargado actividades	1.00	Completa	1.00	\$800.00	\$800.00	\$188.00
Asistentes actividades	4.00	Completa	1.00	\$600.00	\$2,400.00	\$564.00
Total Mensual					\$6,462.50	\$1,518.69

Cargas sociales 23.50%

Total mensual	\$7,981.19
Subtotal anual	\$95,774.25
Aguinaldo	\$6,462.50
TOTAL ANUAL	\$102,236.75

Reclutamiento

A través de anuncios en periódicos y de empleo.com.

Selección del personal

- Recepción de currículum
- Entrevistas
- Se contemplará para la selección al personal su calidad humana y habilidades para relacionarse con los adultos mayores.

PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Forma jurídica:

Sociedad Anónima.

Trámites en el Registro Público:

- Constitución de la sociedad
- Personería Jurídica

Permisos para inicio de labores:

- Tributación Directa: Inscripción de la actividad comercial.
- CCSS: Inscripción de la planilla.
- INS: Póliza de incendios y Póliza de riesgos del trabajo.
- Municipalidad: Patente comercial
- Ministerio de Salud: Permiso de funcionamiento.

ESTUDIO FINANCIERO

1.1 Supuestos

Generales

El horizonte del proyecto es a 5 años	
Cantidad de socios	3
Aporte de los socios	\$ 15,000.00
Costo de oportunidad	25.00%
No se considera la inflación	
Los análisis realizados se expresan en dólares	
Tipo de cambio del dólar a 500 colones	₡500.00
Se consideran 22 días hábiles por mes	22
Impuesto de renta	30.00%
Cargas sociales	23.50%
Factor para cálculo de póliza del INS	2.5%
Costo capital	11.00%
Al primer año se espera trabajar con el punto de equilibrio	
Compras y ventas se realizan de contado	
La póliza se paga a inicio de cada año	

Negocio

Los asistentes de actividades atienden 10 ancianos cada uno		
Capacidad máxima actual de atención de adulto mayor	50	
Se cobra semana completa		
Alquiler de instalaciones	\$ 4,000.00	
Según estadísticas del INEC: Personas entre 65 a 85 años	Cartago	24,310
	San Jose	102,327
Acorde a las estadísticas consultadas, de los adultos mayores en el área urbana de San José y Cartago, se estima que un 5% pertenecen a la clase media-alta y alta	5%	6,332

Activos fijos

El equipo se deprecia a 5 años, línea recta, sin valor de rescate	5
El mobiliario se deprecia a 10 años, línea recta, sin valor de rescate	10
Equipo: cocina, 2 tv, 5 pc's, proyector	\$ 10,000.00

Condiciones del crédito bancario

Tasa préstamo en colones	16.00%
Tasa préstamo en dolares	11.00%
Certificados a 1 año colones	10.50%
Certificados a 1 año dólares	4.55%
Tasa de interés de certificados a plazo	4.55%
Préstamo del banco	\$ 78,000.00
Tasa interes fija	11.00%
Plazo años	20
Valor cuota	\$ 816.33

Aumentos anuales estimados

El precio del servicio aumentará un 5% cada año	5%
Compra Credito suministros	5%
Compra Credito alimentos	5%
Salarios y cargas sociales	10%
Aguinaldo	10%
Alquiler	13%
Servicios públicos	5%
Publicidad, aumenta 500 luego del 3 año	\$ 500.00
Otros pagos	5%

1.2 Fijación de Precios

Supuesto: Los cálculos se hacen partiendo de que la capacidad máxima de las instalaciones es para 50 personas.

Costos Variables: \$81,840 por año

Costos Fijos: \$190,753 por año

Costo total : \$272,593 por año

Precio mensual del servicio: \$558.00

El precio del servicio incluye la alimentación diaria personalizada que asciende a un monto de: \$136.40 mensuales

1.3 Porcentaje de ganancia esperado

De acuerdo con la investigación realizada se obtuvo las siguientes tasas de interés que permitieron definir la ganancia esperada:

Préstamo para proyecto con entidad bancaria	11%
Certificado a plazo por 1 año	4.55%
Costo capital	11%

1.4 Punto de equilibrio

CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO		
Capacidad máxima de atención de adultos mayores	50	
Descripción	Monto anual	Monto por persona
Costos fijos	\$190,753.08	
Costos variables	\$81,840.00	\$1,636.80
Precio unitario anual		\$6,814.83
Punto de Equilibrio	37	

1.5 Inversión Inicial

La inversión inicial necesaria para el proyecto es de \$92,821.19, según se detalla en el siguiente cuadro:

PLAN DE INVERSION		
Equipo		\$ 10,000.00
Mobiliario		\$ 40,000.00
Tramites constitucion empresa		\$ 1,000.00
Capacitación al personal		\$ 2,000.00
Gastos pagados x anticipado		
Polizas	\$ 5,000.00	
Honorarios profesionales	\$ 2,000.00	
Publicidad y anuncios	\$ 5,000.00	
Total gastos pagados x anticipado		\$ 12,000.00
Edificio y remodelación		
Depósito inicial de alquiler	\$ 4,000.00	
Remodelación de instalaciones	\$ 10,000.00	
Total edificio y remodelación		\$ 14,000.00
CAPITAL DE TRABAJO		
Sueldo de propietarios		
Sueldo de empleados	\$ 6,462.50	
Cargas sociales	\$ 1,518.69	
Alquiler	\$ 4,000.00	
Servicios publicos	\$ 550.00	
Suministros generales	\$ 800.00	
Servicios de contabilidad	\$ 150.00	
Mantenimiento instalaciones	\$ 500.00	
Total capital de trabajo		\$ 13,981.19
INVERSION INICIAL		\$ 92,981.19

1.6 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento se realizará con el aporte de socios y crédito bancario, como se detalla seguidamente:

PLAN DE FINANCIACION	
Total costos de inicio	\$ 92,981.19
Aporte de socios	\$ 15,000.00
Banco	\$ 78,000.00

1.7 Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
Año	0	1	2	3	4	5
C lientes		50	50	50	50	50
Precio del servicio		\$ 6,814.83	\$ 7,155.57	\$ 7,513.35	\$ 7,889.01	\$ 8,283.46
Entradas de caja		\$ 306,667.22	\$ 357,778.42	\$ 375,667.34	\$ 394,450.71	\$ 414,173.25
Total entradas de caja		\$ 306,667.22	\$ 357,778.42	\$ 375,667.34	\$ 394,450.71	\$ 414,173.25
Salidas de caja						
Compra Credito suministros	\$ 9,600.00	\$ 10,080.00	\$ 10,584.00	\$ 11,113.20	\$ 11,668.86	
Compra Credito alimentos	\$ 73,656.00	\$ 77,338.80	\$ 81,205.74	\$ 85,266.03	\$ 89,529.33	
Salarios y cargas sociales	\$ 95,774.25	\$ 105,351.68	\$ 115,886.84	\$ 127,475.53	\$ 140,223.08	
Aguinaldo	\$ 6,462.50	\$ 7,108.75	\$ 7,819.63	\$ 8,601.59	\$ 9,461.75	
Alquiler	\$ 48,000.00	\$ 54,240.00	\$ 61,291.20	\$ 69,259.06	\$ 78,262.73	
Servicios públicos	\$ 6,600.00	\$ 6,930.00	\$ 7,276.50	\$ 7,640.33	\$ 8,022.34	
Intereses de préstamo	\$ 8,516.78	\$ 8,368.75	\$ 8,203.59	\$ 8,019.32	\$ 7,813.72	
Pólizas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Publicidad	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
Otros pagos	\$ 16,500.00	\$ 17,325.00	\$ 18,191.25	\$ 19,100.81	\$ 20,055.85	
Total salidas de caja	\$ 267,109.53	\$ 288,742.98	\$ 312,958.75	\$ 338,975.85	\$ 367,537.67	
Subtotal efectivo de caja	\$ 39,557.69	\$ 69,035.45	\$ 62,708.59	\$ 55,474.86	\$ 46,635.58	
- Depreciación	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	
Utilidad antes de impuestos	\$ 33,557.69	\$ 63,035.45	\$ 56,708.59	\$ 49,474.86	\$ 40,635.58	
- 30% Impuestos	\$ 14,033.82	\$ 18,910.63	\$ 17,012.58	\$ 14,842.46	\$ 12,190.67	
Utilidad despues impuestos	\$ 19,523.87	\$ 44,124.81	\$ 39,696.02	\$ 34,632.40	\$ 28,444.91	
- Amortización préstamo	-\$ 1,279.22	-\$ 1,427.25	-\$ 1,592.41	-\$ 1,776.68	-\$ 1,982.28	
+ Depreciación	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	
Utilidad neta	\$ 24,244.65	\$ 48,697.56	\$ 44,103.61	\$ 38,855.72	\$ 32,462.63	
Recuperar capital de trabajo						\$ 13,981.19
Utilidad total	\$ 24,244.65	\$ 48,697.56	\$ 44,103.61	\$ 38,855.72	\$ 32,462.63	
INVERSION INICIAL	-\$ 92,981.19	\$ 24,244.65	\$ 48,697.56	\$ 44,103.61	\$ 38,855.72	\$ 32,462.63
COSTO CAPITAL	11%					
VAN	\$45,493.50					
TIR	28%					

1.8 Estado de Resultados

La descripción del estado de resultados se presenta de seguido

ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO				
TRIMESTRE	1	2	3	4
VENTAS	\$51,111.20	\$85,185.34	\$85,185.34	\$85,185.34
GASTOS DE VENTAS				
Compra suministros	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Compra alimentos	\$12,276.00	\$20,460.00	\$20,460.00	\$20,460.00
Salarios y cargas sociales	\$ 23,943.56	\$ 23,943.56	\$ 23,943.56	\$ 23,943.56
Aguinaldo				\$ 6,462.50
Alquiler	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Servicios públicos	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00
Pólizas				\$ -
Publicidad		\$ 1,000.00		\$ 1,000.00
Otros pagos	\$ 4,125.00	\$ 4,125.00	\$ 4,125.00	\$ 4,125.00
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$ 41,718.56	\$ 42,718.56	\$ 41,718.56	\$ 49,181.06
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 9,392.64	\$ 42,466.78	\$ 43,466.78	\$ 36,004.28
Gastos financieros	\$ 2,142.20	\$ 2,133.69	\$ 2,124.94	\$ 2,115.95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 7,250.44	\$ 40,333.09	\$ 41,341.84	\$ 33,888.33
Impuesto de Renta	\$ 2,175.13	\$ 12,099.93	\$ 12,402.55	\$ 10,166.50
UTILIDAD NETA	\$ 5,075.31	\$ 28,233.16	\$ 28,939.29	\$ 23,721.83

CONCLUSIONES

- De acuerdo al estudio de mercado, el segmento de mercado es creciente.
- El estudio legal muestra que la legislación tendiente a beneficiar al adulto mayor ha venido en crecimiento en los últimos diez años, lo que permite evidenciar la relevancia que ha adquirido esta figura dentro de nuestra sociedad.
- Se carece de este tipo de servicio en la zona que se desea impulsar, y en general en el país.
- El estudio de mercado muestra, que el 80% de los encuestados tiene interés en el servicio, y que un 60% de esos encuestados tienen un ingreso superior a los 4 millones de colones.
- Por las características del servicio y el segmento del mercado al que va dirigido, se consideró en el estudio técnico, que la ubicación ideal del proyecto sería San Juan de La Unión. Debido a que investigaciones indican que el segmento de mercado de interés para este perfil de proyecto ha venido en crecimiento constante en los últimos cinco años en este sector.
- Con el estudio organizacional, se determinó la estructura de la organización; y los requerimientos y características del personal para el proyecto.
- La capacidad máxima de atención que contempla el perfil de proyecto es de 50, pero el punto de equilibrio es de 37. Lo que indica, que se puede operar con esa cantidad de personas y cubrir los costos totales.
- El estudio financiero muestra una necesidad de inversión inicial de \$92,981.00.
- Partiendo de un costo capital del 11%, el VAN indica que una vez cubiertos los costos y financiamiento del proyecto, se obtendrá una ganancia de \$45,493.50.
- El retorno esperado sobre la inversión (TIR) es del 28%.
- Basados en los resultados de los estudios del proyecto a nivel de perfil, éste es completamente viable.

ANEXO 2

**INFORMACIÓN SOBRE SERVICIOS BRINDADOS POR CASA
SOL, RECIBIDA VÍA CORREO ELECTRÓNICO**



**CENTRO TERAPÉUTICO DIURNO
PARA PERSONAS MAYORES
EL PRIMERO EN SU CLASE
CON 14 AÑOS DE EXPERIENCIA**

“El envejecimiento es un proceso vital; no es un acontecimiento terminal”



En Casa Sol todo está dispuesto para pasar el día en un ambiente especial, pensado para promover la estimulación integral de los adultos mayores mediante actividades que involucren tanto las áreas físicas, emocionales sociales y afectivas.

La aplicación de nuestros diferentes programas se basa en la observación del proceso de la enfermedad y su evolución clínica, así como el estado de la función mental y el estado de preservación de las funciones.

Por lo tanto, nuestra institución se plantea como objetivo brindar una medicina preventiva que evite o minimice el posible deterioro de las esferas que integran los conceptos de salud y bienestar integral y además, proporcionar atención terapéutica mientras la persona continúa viviendo en su domicilio, con el fin de mantener la autonomía del adulto mayor y sus lazos afectivos saludables.

¿Cómo se diseña nuestro trabajo terapéutico?

Los grupos son organizados de acuerdo con las necesidades y capacidades físicas, sociales y mentales de sus integrantes. Se realiza con este fin, una valoración, la cual es llevada a cabo en un ambiente cotidiano. Lo anterior permite la real apreciación y evita la aparición del estrés en pruebas, ya que éstas muchas veces disminuyen el rendimiento de las personas.

Todo esto nos permite diseñar programas de estimulación específicos, los cuales han sido implementados con éxito a lo largo de 12 años de trabajo.

II Programa de actividades

10.00 a.m.

Ejercicios físicos a cargo de nuestra terapeuta física (Gimnasia gerontológica)

10.00 a.m.

Inicio de chequeos por parte del encargado en salud, valoraciones y terapia psicológica por parte de nuestras psico-gerontólogas y fisioterapia a cargo de nuestra fisioterapeuta.

(Merienda)

11.30 a.m.

Terapia centrada para mejorar la memoria, atención, concentración, reflejos y respuesta rápida.

(Miércoles: Clases de Merecumbé / Jueves: Juegos de mesa) Opcionales

(Almuerzo)

02:00 p.m.

Charla médica participativa sobre medicina participativa

02.30 p.m.

Terapia dirigida a específicamente a la estimulación de la memoria

03:00 p.m.

Terapia de grupo (mejora del estado anímico, depresiones, autoestima, conflictos familiares y auto imagen) (Coffee Break)

04.00 p.m.

Salida desde CASA SOL hacia las residencias.

Nuestras actividades consisten en:

- Terapia de grupo: (autoestima, estado emocional, socialización, motivación)
- Clases de baile: (Estado físico, ritmo, postura)
- Ejercicio físico: (Acondicionamiento, fortalecimiento muscular)
- Terapia musical: (Reminiscencia, ritmos, concentración, relajación)
- Fisioterapia. (Equilibrio, manejo de dolor, tonificación, fortalecimiento, prevención de caídas)
- Servicios generales de atención en salud: (Presión arterial, glicemias, control de peso, medicina mixta)
- Valoración psico- gerontológico periódica: (estado cognitivo, emocional)
- Estimulación mental: (atención, concentración, memoria)
- Apoyo y asesorías a la familia: (capacitación y asesorías)

Además:

- Valoración médica geriátrica opcional
- Servicio de transporte con acompañante
- Club de lectura
- Cine foros
- Club de juegos de mesa
- Club de pintura
- Cuentacuentos
- Actividades culturales
- Taller de collage
- Taller para el mejoramiento de razonamiento lógico

Nuestras terapias están dirigidas al fortalecimiento de diferentes áreas primordiales para mantener una buena calidad de vida que permita a las personas mayores mantener su funcionalidad y prevenir cualquier problema físico, emocional, mental y social. Dentro de los aspectos que se trabajan en nuestras actividades terapéuticas se encuentran: la coordinación, el ritmo, la postura, el fortalecimiento muscular, el equilibrio, la condición física, atención, concertación, respuesta rápida, la autoestima, el estado de ánimo, la creatividad, la iniciativa, el desenvolvimiento social y la memoria, todo esto de una manera activa e innovadora con el fin de que nuestros usuarios se mantenga Dinámicos disfrutando de las terapias y fortaleciendo el concepto de salud.

Tarifas

**1 DÍA POR SEMANA 120 000 AL MES
MÁS 17 000 DE TRANSPORTE**

**2 DÍAS POR SEMANA 230 000 AL MES
MÁS 30 000 DE TRANSPORTE**

**3 DÍAS POR SEMANA 330 000 AL MES
MÁS 41 000 DE TRANSPORTE**

**4 DÍAS POR SEMANA 410 000 AL MES
MÁS 45 000 DE TRANSPORTE**

**5 DÍAS POR SEMANA 480 000 AL Mes
MAS 45 000 DE TRANSPORTE.**

ANEXO 3

**DECRETO N° 29679-S NORMAS PARA LA HABILITACIÓN DE
LOS ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS
PERSONAS ADULTAS MAYORES**

LA PRIMERA VICEPRESIDENTA
EN EJERCICIO DE LA PRESIDENCIA REPÚBLICA
Y EL MINISTRO DE SALUD

En uso de las facultades que le confieren los artículos 140 incisos 3) y 18) de la Constitución Política; 1, 2, 3, 9 y 69 de la Ley N° 5395 de 30 de octubre de 1973, "Ley General de Salud"; 2 inciso ch) de la Ley N° 5412 de 8 de noviembre de 1973, "Ley Orgánica del Ministerio de Salud",

Considerando:

1°—Que conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 1° de la Ley General de Salud, la salud de la población, es un bien de interés público tutelado por el Estado.

2°—Que al amparo de lo dispuesto en el artículo 69 de la Ley General de Salud, es competencia del Ministerio de Salud preocuparse porque los establecimientos que albergan los adultos mayores, reúnan óptimas condiciones para su funcionamiento. **Por tanto,**

DECRETAN:

Artículo 1°—Oficialícese para efectos de aplicación obligatoria en establecimientos públicos y privados de albergue de adultos mayores, el "**Manual de Normas para el funcionamiento de Establecimientos de Atención Integral a las personas Adultas Mayores**", según legajo anexo al presente Decreto.

Artículo 2°—El Ministerio de Salud velará por su correcta aplicación.

Artículo 3°—Rige a partir de su publicación.

NORMAS PARA LA HABILITACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS
DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS PERSONAS
ADULTAS MAYORES

Introducción.—La necesidad de mejorar la calidad de la atención en los Servicios de Salud y la redefinición de las funciones del Ministerio de Salud como Ente Rector ha generado acciones para normalizar las condiciones de operación de aquellos entes que - directa o

indirectamente - afectan la salud de la población, de acuerdo a la **Ley General de Salud, Ley Orgánica del Ministerio de Salud (Poder Ejecutivo)**, y a los **Decretos N° 27569 (La Gaceta N° 7, del 12 de enero de 1999) y N° 28828S del 17 de Agosto del 2000**. Esta norma establece los estándares básicos de **Habilitación para el funcionamiento de los Establecimientos (Centros Diurnos, Hogares y Albergues) de Atención Integral a las personas adultas mayores**.

1°—**Ámbito de aplicación y objetivo.**

La presente norma rige las condiciones y requisitos mínimos, que deben cumplir los establecimientos encargados para la Atención Integral a las personas adultas mayores, con el objetivo de garantizar un servicio de calidad de vida.

Las especificaciones establecidas en esta norma, deben ser cumplidas por los establecimientos del país, con el fin de poder ser Habilitados por el Ministerio de Salud.

2°—**Definiciones generales.**

Albergue de ancianos u hogar de ancianos: establecimientos donde se brinda atención integral a las y los adultos mayores de forma permanente, incluyendo los servicios de dormitorio.

Anciano o anciana, adulto o adulta mayor, persona mayor: persona, sin distingo de género, de 65 años y más.

Área de consumo de alimentos: espacio físico destinado al consumo de alimentos servidos en el propio local.

Área de proceso de alimentos: espacio físico destinado al almacenamiento, mantenimiento y elaboración de materia prima y productos terminados.

Área de servicios: incluye los servicios sanitarios del personal y público, la bodega de materiales de limpieza, desinfección, el espacio físico correspondiente a vestidores, guardarropa y otros servicios.

Abuso por negligencia, inobservancia e impericia: incluye las acciones u omisiones de prestatarios y prestatarias de servicios relacionados con la salud, o cuidadores y cuidadoras de establecimientos de atención integral a las personas adultas mayores. Ocurre cuando la persona o personas que tienen a su cargo la atención o el cuidado de una persona usuaria no satisfacen sus necesidades básicas teniendo la posibilidad de hacerlo. Este abuso priva a las personas usuarias de condiciones de protección, seguridad, adecuada alimentación, cuidados higiénicos, vestimenta, educación, atención médica y supervisión.

Abuso emocional: es toda acción u omisión cometida contra una persona usuaria de servicios relacionados con la salud o de centros de atención integral a personas adultas mayores, que daña su integridad emocional, la concepción y el valor de sí misma o la

posibilidad de desarrollar todo su potencial como ser humano y que es causada por alguien con quien se mantiene una relación de confianza, cuidado y de prestación de un servicio de salud.

Abuso físico: ocurre cuando un usuario, usuaria o una persona con la que se mantiene una relación de confianza, cuidado y de prestación de un servicio de salud, se le inflinge daño físico provocándole lesiones físicas internas, externas o ambas.

Abuso sexual: es todo acto en el que una persona prestadora de un servicio relacionado con la salud o cuidadora de centros de atención integral a personas adultas mayores, con la que se ha creado un vínculo de confianza, involucra a una persona beneficiaria en una actividad o actividades de contenido sexual, que propicia su victimización y de la que el ofensor obtiene gratificación. Es toda imposición de actos de orden sexual contra la voluntad de la persona. Incluye: abusos deshonestos, exhibicionismo, exposición a pornografía, tocamiento, sexo oral, penetración genital o anal y violación.

Actividad física: toda aquella actividad que requiere de algún grado de esfuerzo físico.

Actividad recreativa: labor cuyo fin es ocupar el tiempo libre del adulto mayor mediante múltiples actividades físicas y de ocupación humana, tales como paseos, excursiones, campamentos, visitas culturales.

Atención integral: actividad que tiene como fin buscar la satisfacción de las necesidades físicas, biológicas, psicológicas, sociales, emocionales, materiales y espirituales, considerando sus hábitos y capacidades con el fin de facilitarles una vejez plena y sana.

Barreras arquitectónicas: todo aquel limitante al acceso físico entendiéndose por esto como gradas, desniveles en el piso, alfombras sin pegar, puertas giratorias, puertas de menos de 80 c.m. y elementos que obstaculicen el desplazamiento.

Centro diurno: establecimiento de atención diurna para personas adultas mayores, con un nivel físico funcional acorde con su edad. Ofrecen servicios de alimentación, actividades recreativas, ocupacionales y de estimulación mental y física.

Derechos humanos: son derechos propios de toda persona por el sólo hecho de haber nacido. Estos derechos tienen como fin último asegurar el bienestar de toda persona humana y de la humanidad en su conjunto, de mujeres y hombres sin distinción.

Desecho: cualquier producto deficiente, inservible o inutilizado que su poseedor destina al abandono o del que desea desprenderse.

Desechos sólidos: generalmente son llamados basura, sean estos desechos o residuos que producimos, de sustancias orgánicas e inorgánicas.

Desechos orgánicos: son de origen vegetal, como cáscaras, semillas y otros componentes de las plantas y de origen animal como huesos, partes de animales.

Ejercicio físico: toda aquella práctica regular y sistemática de actividad física que da como resultado el mejoramiento de la aptitud física y motor.

Gestión: área de administración relativa a la consecución de documentos y permisos emitidos por diferentes instituciones públicas.

Habilitación: trámite de acatamiento obligatorio realizado por el Estado para autorizar a establecimientos de salud y afines tanto públicos, privados y mixtos, por el cual se garantiza a los y las usuarios (as), que estos cumplen con los requisitos mínimos estructurales para dar la atención que explícitamente dicen ofrecer.

Manipulador de alimentos: toda persona que aplique su trabajo manual, directamente o por medio de instrumentos a la preparación, conservación, envase, distribución, suministro o expendio de alimentos.

Manual: documento que contiene de manera abreviada las nociones principales referentes a la prevención de las enfermedades infectocontagiosas (Hepatitis B, Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, Tuberculosis, etc.), así como también del adecuado manejo y preparación de los alimentos, entre otros.

Mapa de riesgos: estudio de la localización, valoración y análisis de los riesgos en un área de trabajo, así como del conocimiento de la exposición a la que están sometidos los distintos grupos de personas afectadas, para finalmente establecer el diseño y puesta en práctica de una adecuada política preventiva.

Material estéril: material que va ser utilizado directamente en el paciente y ha sido sometido a un proceso de desinfección y esterilización.

Menú: listado de preparaciones y alimentos que se ofrecen en un día al usuario/a.

Ocupación humana: comprende el desempeño del individuo en las competencias ocupacionales del auto cuidado, juego, utilización del tiempo libre y trabajo, las cuales determinan la subsistencia, independencia, satisfacción, autonomía, transformación y realización personal.

Predio: área total del terreno donde está ubicado el establecimiento.

Protocolo: documento que contiene una serie de pasos claramente definidos y especificados, que se deben llevar a cabo para cumplir con una tarea o un procedimiento determinado.

Ración: porción definida de alimento.

Refractario: material que resiste sin fundirse a una temperatura elevada.

Residuos peligrosos: todos los residuos producidos en instalaciones de salud que pueden de una forma u otra afectar la salud humana, animal o el medio ambiente.

Terapia física: es la aplicación terapéutica de los agentes físicos, técnicas manuales, métodos y modalidades, con la finalidad de restablecer las disfunciones o lesiones que temporal o definitivamente, afectan al individuo. Participa en la prevención, curación, rehabilitación, ayuda en las deficiencias y discapacidades.

Terapia ocupacional: es parte integral del proceso de rehabilitación, se fundamenta en la importancia que tiene la ocupación humana comprendiendo el desempeño del individuo en las áreas de autocuidado, trabajo, juego o esparcimiento para mejorar la calidad de vida, el bienestar físico y mental de la persona dentro de su contexto personal, familiar y social.

Usuario: adulto o adulta mayor que utiliza los servicios que se brindan en los centros, albergues y asilos.

Violencia doméstica: acción u omisión, directa o indirecta, ejercida contra un pariente por consanguinidad, afinidad o adopción hasta el tercer grado inclusive, por vínculo jurídico o de hecho o por la relación de guarda, tutela o curatela y que produzca como consecuencia, el menoscabo de su integridad física, sexual, psicológica o patrimonial.

Violencia institucional: acción u omisión, directa o indirecta, ejercida contra un o una persona adulta mayor que produzca como consecuencia, el menoscabo de su integridad física, sexual, psicológica o patrimonial y es cometida por alguien con quién se mantiene una relación de confianza, de cuidado y de prestación de un servicio de salud.

Voluntario: aquella persona (sin distinción de género), que ofrece de manera gratuita un servicio a las personas en condición de indigencia.

Zona cercana: aquella distancia entre el establecimiento y el centro de atención de salud, que permita la atención de emergencia en menos de 30 minutos.

3°—Clasificación y designación

La norma divide los establecimientos de Atención Integral a las personas adultas mayores en dos tipos:

- a) Centros Diurnos
- b) Albergues y Hogares

La norma establece las siguientes áreas a evaluar en Centros Diurnos:

- a) Estructura y mobiliario
- b) Seguridad e higiene laboral

- c) Dirección
- d) Administración
- e) Nutrición
- f) Actividades de terapia ocupacional
- g) Prevención y atención de la violencia

Para Albergues y Hogares establece las áreas siguientes:

- a) Estructura y mobiliario
- b) Seguridad e higiene laboral
- c) Dirección
- d) Administración
- e) Nutrición
- f) Actividades de terapia ocupacional
- g) Prevención y atención de la violencia
- h) Atención en salud
- i) Trabajo social
- j) Terapia física
- k) Lavandería

Dentro de cada área se evalúan aspectos relacionados con:

- a) Recurso humano
- b) Planta física
- c) Recurso material
- d) Documentación
- e) Gestión

Para obtener la Habilitación es necesario que el establecimiento cumpla con todos los estándares de la presente norma.

4°—Especificaciones

4.1 Centros Diurnos, Albergues y Hogares

4.1.1 Estructura y Mobiliario

4.1.1.1. Planta Física

4.1.1.1.1 La edificación donde funcione el centro debe cumplir con las características descritas en el Apéndice A.

4.1.1.1.2 Tener al menos acceso a un 30% de zonas verdes.

4.1.1.1.3 El establecimiento debe contar con agua potable apta para el consumo humano.

4.1.1.1.4 El establecimiento debe contar con un sistema de disposición de aguas negras.

4.1.1.1.5 El establecimiento debe contar con un sistema de evacuación de aguas pluviales.

4.1.1.1.6 El establecimiento debe contar con un área específica y privada para realizar el ingreso del adulto mayor.

4.1.1.1.7 El establecimiento debe contar para dormitorios, con un área mínima de 7.5 metros cuadrados para dos camas o un área mínima de 3.5 metros cuadrados por cama, para salones grandes.

4.1.1.2 Recurso Material

4.1.1.2.1 Los sillones que utilicen las y los usuarios, deben tener una altura máxima sobre el suelo de 43 cm, el ancho mínimo de 50 cm y profundidad máxima de 40 cm. La altura del respaldo debe ser de al menos 60 cm y contar con apoyo lateral (brazos) que se prolongue fuera del borde del asiento, acordes según la variedad de tallas y pesos de los mismos.

4.1.1.2.2 Las mesas deben tener una altura del sobre al suelo entre 75 cm y 85 cm, con sus bordes redondeados.

4.1.1.2.3 Las sillas deben ser estables, resistentes, con brazos para facilitar el ponerse de pie. El respaldo y el asiento deben ser acolchados. Entre el asiento y la tabla de la mesa debe quedar un espacio de 20 cm, los soportes

de las sillas deben tener material antideslizante, según tallas y pesos de los usuarios.

4.1.1.2.4 Las camas deben de tener al menos una altura entre 50 cm y 60 cm, sobre el suelo y con una distancia entre cama y cama de 0.90 metros como mínimo.

4.1.1.3 **Gestión**

4.1.1.3.1 El establecimiento debe contar con el visto bueno de ubicación del Ministerio de Salud y el visto bueno del uso del suelo de la Municipalidad del lugar.

4.1.1.3.2 Los planos deben contar con los sellos, timbres y firmas, así como los documentos anexos donde se otorgue la aprobación de área mínima de predio y edificación otorgados por el Ministerio de Salud, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo y la Municipalidad respectiva.

4.1.1.3.3 Tanto los planos originales como las modificaciones hechas en el establecimiento deben contar con la aprobación de todas las instituciones involucradas, Ministerio de Salud, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica y la Municipalidad local.

4.1.1.4 **Documentación**

4.1.1.4.1 El establecimiento debe contar con un juego de planos de la edificación que incluya las láminas del diseño de las instalaciones hidráulicas, sanitarias, pluviales, eléctricas mecánicas, estructurales y arquitectónicas.

4.1.1.4.2 En caso de que el edificio no sea nuevo y no exista la posibilidad de conseguir los planos constructivos aprobados, se debe contar con una certificación estructural y eléctrica del establecimiento, realizadas por profesionales en el campo, que garanticen la idoneidad y seguridad del inmueble para funcionar como tal.

4.1.1.4.3 En caso que el establecimiento cuente con tanque de captación de agua potable, se debe indicar en los planos su ubicación, dimensión y especificaciones.

4.1.1.4.4 En los planos debe indicarse el diseño y la posible solución de las barreras arquitectónicas, cumpliendo con las condiciones mínimas establecidas por el Departamento de Ingeniería Sanitaria y de Arquitectura del Ministerio de Salud.

4.1.1.4.5 El establecimiento debe tener las recomendaciones del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica Ingeniería en Prevención del Instituto Nacional de Seguros.

4.1.2 Seguridad e Higiene Laboral

4.1.2.1 Recurso Humano

4.1.2.1.1 El establecimiento debe contar con asesoría de un técnico y/o profesional en Seguridad e Higiene Laboral en la planeación, dirección y ejecución de las acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones y medio ambiente del trabajo.

4.1.2.2 Planta Física

4.1.2.2.1 En el establecimiento debe existir señalización de seguridad para indicar las salidas de emergencia, rutas de evacuación, zonas de seguridad, área de fumado (según **Ley N° 7501**), áreas riesgosas de trabajo, equipo contra incendio, lámparas, luces de emergencia y detectores de humo.

4.1.2.3 Recurso Material

4.1.2.3.1 El establecimiento debe contar con el equipo necesario para el control de incendios, que incluya un dispositivo de alarma audiovisual y automático.

4.1.2.3.2 El establecimiento debe contar con recipientes que tengan tapa y bolsas plásticas para los desechos sólidos de origen vegetal (como cáscaras, semillas, componentes de plantas) y sólidos de origen animal (como huesos y partes de animales).

4.1.2.3.3 El establecimiento debe contar con un sistema para la disposición final de residuos peligrosos producidos en el mismo, con bolsas plásticas rotuladas para la (cristalería, aplicadores, gasas, guantes con secreciones etc.)

4.1.2.4 Documentación

4.1.2.4.1 El establecimiento debe tener un manual de normas de seguridad e higiene del trabajo.

4.1.2.4.2 El establecimiento debe tener un mapa de riesgos actualizado y estar disponible para todo el personal.

4.1.2.4.3 El establecimiento debe tener un manual de protocolos de seguridad para la prevención de las enfermedades infectocontagiosas (Hepatitis B, SIDA, etc.)

4.1.3 Dirección

4.1.3.1 Recurso Humano

4.1.3.1.1 El establecimiento debe contar con el Presidente de Junta Directiva o representante que sea el responsable principal del funcionamiento del establecimiento.

4.1.3.1.2 El Presidente de la Junta Directiva o representante del establecimiento debe tener capacitación en el manejo del adulto y adulta mayor, conocimientos básicos y experiencia en administración y gestión.

4.1.4 Administración

4.1.4.1 Recurso Humano

4.1.4.1.1 El establecimiento debe contar con un funcionario o funcionaria responsable de la sección administrativa.

4.1.4.1.2 El establecimiento debe contar con una o un funcionario responsable de la sección administrativa con capacitación en el manejo del adulto y adulta mayor conocimientos básicos y experiencia en administración y gestión.

4.1.4.2 Planta Física

4.1.4.2.1 El establecimiento debe contar con un espacio físico para labores administrativas, incluyendo un área para el almacenaje de insumos y equipo.

4.1.4.2.2 El establecimiento debe contar con un área específica para la conservación de los expedientes que garantice su protección, confidencialidad y control.

4.1.4.3 Recurso Material

4.1.4.3.1 Debe contar con el equipo necesario para el desempeño de las labores administrativas.

4.1.5 Nutrición

4.1.5.1 Recurso Humano

4.1.5.1.1 El servicio de nutrición debe contar con acceso a un o una profesional en nutrición.

4.1.5.1.2 El servicio de nutrición debe contar con un o una cocinera para la preparación de 50 raciones y un auxiliar de cocina por cada 100 raciones producidas.

4.1.5.2 **Planta Física**

4.1.5.2.1 La ubicación del servicio debe permitir el fácil acceso para el almacenamiento de alimentos y otros materiales.

4.1.5.2.2 En caso de que el establecimiento utilice Gas LPG para cocinar, para secadoras, tanques para calentamiento de agua, etc., debe contar con un área para los cilindros, donde exista:

a. Libre circulación de aire para la ubicación de los cilindros. Deben estar protegidos de las inclemencias del tiempo (techados), anclados, señalizados y resguardados en un recinto con malla tipo ciclón.

b. La tubería debe ser de cobre, bronce o hierro galvanizado, bien soportada y protegida de daños físicos.

c. Deberán contar con válvulas de cierre rápido a una distancia aproximada de 2 metros de los quemadores, accesible en forma manual por los operadores y otra cercana a los cilindros.

4.1.5.2.3 El servicio debe estar alejado de lugares insalubres o con riesgo de contaminación.

4.1.5.2.4 El servicio debe contar con el espacio físico y áreas identificadas para el cumplimiento de cada una de sus actividades: (recepción, almacenamiento, preparación(cocina), distribución (comedor) y área de limpieza (fuera de la cocina).

4.1.5.2.5 El área de cocina debe ajustarse a las características físicas que se anotan en el Apéndice B.

4.1.5.3 **Recurso Material**

4.1.5.3.1 El servicio debe contar con el equipo y utensilios especificados en el Apéndice C. Estos deben estar en buen estado de funcionamiento.

4.1.5.4 Documentación

4.1.5.4.1 El servicio de nutrición debe tener un manual de instrucción en alimentación y nutrición para la capacitación del personal de los centros de atención del adulto mayor del Ministerio de Salud.

4.1.5.4.2 El servicio debe tener un ciclo de menús que cubra al menos 20 días

4.1.6 Actividades de Terapia Ocupacional

4.1.6.1 Recurso Humano

4.1.6.1.1 El establecimiento debe tener acceso a un o una terapeuta ocupacional.

4.1.6.1.1 El establecimiento debe tener a una o un voluntario, capacitado en las actividades de terapia ocupacional.

4.1.6.2 Planta Física

4.1.6.2.1 El establecimiento debe tener acceso a un salón multiuso donde llevar a cabo actividades de terapia ocupacional de los usuarios y usuarias como las manualidades, juegos de mesa, teatro, baile, lectura, oratoria y hidroponía.

4.1.6.3 Recurso Material

4.1.6.3.1 El establecimiento debe contar con el equipo específico para realizar las actividades de terapia ocupacional según el Apéndice D.

4.1.7 Prevención y Atención de la Violencia.

4.1.7.1 Documentación.

4.1.7.1.1 El reglamento interno de trabajo o de (sanciones disciplinarias) del establecimiento, debe contener las siguientes especificaciones referidas a la prevención y atención de la violencia institucional.

- a) Prohibición de ejercer cualquier tipo de violencia sea esta física, psicológica, sexual o patrimonial, hacia los adultos y adultas mayores del establecimiento.

b) Sanciones para el personal que incumpla las prohibiciones del punto anterior, según lo estipulado en el artículo 2 de la Ley 7586 y en los artículos 57 a 62 de la Ley 7935.

4.1.7.1.2 El establecimiento debe contar con un Directorio Nacional de Servicios y Programas en Violencia Intrafamiliar.

4.1.7.1.3 El establecimiento debe contar con ejemplares de la Ley Contra la Violencia Doméstica N° 7586, la Ley Integral para la Persona Adulta Mayor N°7935, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N° 7600 y la Declaración Universal de Derechos Humanos.

4.1.7.1.4 El establecimiento debe tener en un lugar visible los derechos del adulto y adulta mayor.

4.2 Albergues y Hogares

4.2.1 Atención en Salud

4.2.1.1 Recurso Humano

4.2.1.1.1. El establecimiento debe tener acceso a un profesional en medicina según el número de usuarios /as.

4.2.1.1.2 El establecimiento debe contar con un profesional en enfermería, al menos en jornada de medio tiempo de menos de 50 usuarios/as.

4.2.1.1.3 El establecimiento debe contar al menos con un auxiliar de enfermería por turno, de menos de 50 usuarios/as.

4.2.1.1.4 El establecimiento debe contar al menos con un asistente de atención en salud por turno, de menos de 50 usuarios/as

4.2.1.2 Planta Física

4.2.1.2.1 El establecimiento debe contar con un área (compartida), específica, exclusiva y privada para la consulta médica y de enfermería.

4.2.1.3 Recurso Material

4.2.1.3.1 El establecimiento debe contar con el material y equipo para la atención en salud especificados en el Apéndice E.

4.2.2 Trabajo Social

4.2.2.1 Recurso Humano

4.2.2.1.1 El establecimiento debe contar con una o un profesional en trabajo social , al menos con una jornada de un cuarto de tiempo según cantidad de usuarios/as.

4.2.2.2 Planta Física

4.2.2.2.1 El establecimiento debe tener el espacio necesario para las actividades técnicas y administrativas de trabajo social.

4.2.2.2.2 El servicio debe contar con un espacio privado para la atención de los usuarios y /as.

4.2.2.3 Recurso Material

4.2.2.3.1 El establecimiento debe contar con el soporte administrativo en equipo y mobiliario para el desempeño de las funciones: escritorio con silla, dos sillas adicionales, archivo, máquina de escribir o equipo de cómputo, teléfono o extensión telefónica basurero y papelería.

4.2.3 Terapia Física

4.2.3.1 Recurso Humano

4.2.3.1.1 El establecimiento debe tener acceso a un o una profesional en terapia física.

4.2.3.1.2 El establecimiento debe tener a una o un voluntario, capacitado en las actividades de terapia física.

4.2.3.2 Planta Física

4.2.3.2.1 El establecimiento debe contar con acceso a un espacio o salón multiuso, donde se puedan llevar a cabo actividades de terapia física de los usuarios/as (actividad física, ejercicio físico).

4.2.3.3 Recurso Material

4.2.3.3.1 El establecimiento debe contar con el equipo necesario especificado en el Apéndice F.

4.2.4 Lavandería y ropería

4.2.4.1 Recurso Humano

4.2.4.1.1 Debe existir una o un funcionario responsable del servicio de lavandería o ropería.

4.2.4.2 **Planta Física**

4.2.4.2.1. El servicio debe tener un área específica y exclusiva para su funcionamiento, con espacios dedicados a cada etapa del proceso: recepción, clasificación, lavado, secado, planchado y almacenamiento.

4.2.4.2.2 El servicio de lavandería propio o externo, debe contar con suministro suficiente, constante de agua y electricidad

4.2.4.3 **Recurso Material**

4.2.4.3.1 El servicio de lavandería debe tener equipo exclusivo y rotulado para el transporte de ropa limpia y sucia.

APÉNDICE A

Características de estructura para establecimientos de Atención a Personas Adultas Mayores

1. El establecimiento debe estar ubicado en zonas cercanas a centros de atención de salud.
2. Deben estar alejados de zonas industriales o con riesgo de contaminación y de zonas de desastre o con riesgo de desastres naturales.
3. El establecimiento debe ser de una sola planta, en caso contrario deben contar con ascensor o rampas.
4. No deben existir barreras arquitectónicas como gradas, muros, alcantarillas abiertas, desagües sin tapa, desniveles en el piso, alfombras sin pegar ni elementos que obstaculicen el desplazamiento.
5. Las rampas, deben estar acorde a lo dispuesto en la Ley 7600 lo que implica que las pendientes longitudinales deben ser, 10% hasta 12% tramos menores a 3 metros; 8 hasta 10% tramos de 3 hasta 10 metros; 6 a 8% tramos mayores a 10 metros, tener una superficie de suelo duro y antideslizante, y con una anchura mínima de 85 cm para una sola silla. No deben colocarse rampas con distancias de más de 15 m.
6. Las escaleras y áreas de tránsito de los usuarios deben cumplir con las especificaciones según la Ley 7600.

7. Los pasamanos deben colocarse en todas las áreas de tránsito de los usuarios, a ambos lados de los pasillos y escaleras. Deben ser de material resistente a la humedad y que no sea conductor de la electricidad.

8. Las puertas deben tener al menos un ancho mínimo de 90 cm, con los herrajes instalados a 90 cm del piso, que puedan ser abiertas con una sola mano y además de fácil manejo.

9. La puerta de emergencia debe tener un ancho mínimo de 120 cm y 210 cm de alto, esta puerta debe abrir hacia fuera.

10. Las ventanas deben tener una altura al menos de 90 cm del piso y de fácil apertura. El área mínima para ventanas debe ser la siguiente:

- a. Piezas habitables y cocina 15%
- b. Cuartos de baño 10%
- c. Escaleras y corredores 15%

Esta área es con relación al área total de piso de cada zona, y al menos un 50% del total de área de ventanas deberá abrirse para ventilación.

11. La ventilación debe ser directa, a través de ventanas o tragaluces abiertos.

12. La iluminación diurna debe ser directa a través de ventanas.

13. Los pisos deben ser antideslizantes, lisos y nivelados, que no impida el desplazamiento. La altura del piso al cielo raso debe ser al menos de 2,40 metros. No deben colocarse alfombras, felpudas ni esterillas sueltas.

14. Las paredes, deben ser de material refractario, contra el fuego, sin hoyos, grietas o filos cortantes. La textura debe ser lisa y con bordes redondeados, de fácil lavado y pintadas con colores claros (sin brillo y plomo).

15. Los techos deben ser de material durable, resistente e impermeable y sin goteras. Debe considerarse para su diseño el clima donde se construye para prever calentamiento excesivo u otro tipo de problemas.

16. Los cielos rasos deben ser de material durable, resistente y no combustible.

17. El ancho mínimo de los pasillos debe ser al menos de 180 cm, los pasillos deben tener unas dimensiones que permitan el movimiento seguro y cómodo de los usuarios.

18. Los interruptores y timbres (dentro de los dormitorios), deben estar a una altura del piso entre 80 cm y 100 cm, que sean accesibles, visibles, de fácil manejo y que permitan encenderlos evitando caminar a oscuras.

19. Los tomacorrientes deben estar situados a no menos de 40 a 50 cm del suelo. En los casos en que se ofrezca servicio de dormitorio, debe contarse con luces a 60 cm sobre el piso, que indiquen el trayecto al baño.

20. Deben tener protectores en los bordes de los pasillos, muros, puertas, esquinas, tanto en el interior como en el exterior, con una altura de sesenta centímetros del suelo y un ancho de no menos 10 cm.

21. Los servicios sanitarios deben contar como mínimo con las siguientes piezas sanitarias:

- a) Una ducha por cada quince usuarios según sexo.
- b) Lavamanos: dos por cada quince usuarios según sexo.
- c) Inodoros: dos por cada quince usuarios según sexo.
- d) Servicio sanitario para funcionarios y funcionarias.
- e) Servicio sanitario para visitantes.

22. Deben contar con una área de baño y de inodoro con una dimensión de al menos 1.5 m x 2.1 m por unidad, para que permita la movilización de sillas de ruedas. Las duchas deben tener piso antideslizante, un **asiento o silla de baño y barras para sujetarse**, no deben tener escalones (gradas, muros).

23. El inodoro debe tener una altura de 60 cm y con **barras laterales en ambos lados para sujetarse**. (según talla de los / as usuarios / as).

24. Los lavamanos deben tener una altura de 85 cm, según Ley 7600.

APÉNDICE B

Características de la planta física del servicio de nutrición

1. Pisos de acabado liso, no poroso, antideslizante y de fácil lavado.
2. Paredes, acabado liso, lujado y no poroso.
3. Cielo raso, liso, de fácil lavado y de color claro.

4. Uniones, entre pared y pared, pared y piso deben ser cóncavas y de material lavable.
5. Puertas, deben abrir hacia afuera, fácil manejo y tener contrapuerta de cedazo.
6. Ventanas, deben llevar malla desmontable para facilitar el aseo. Si se utiliza cualquier otro tipo de abertura al exterior, por ejemplo, ladrillo ornamental, es necesario que sea protegido con cedazo.
7. Pintura, debe ser resistente a la humedad y a vapores, con colores claros, sin plomo.
8. Ventilación natural o artificial (ventilador) que garantice una temperatura ambiental agradable para los funcionarios y usuarios.
9. El extractor de grasa, calor, vapor y otros deben estar contruidos en acero inoxidable, para permitir su fácil limpieza y recubierta de material aislante para evitar el recalentamiento de las áreas adjuntas.
10. Iluminación que permita la realización de las tareas, preferiblemente luz natural (durante el día).
11. Las lámparas ubicadas en el área de preparación (cocina) y distribución (comedor) de alimentos deben contar con protecciones para evitar la caída de vidrios en caso de rompimiento accidental del bombillo u fluorescente.
12. Debe contar con suministro de agua caliente en el área de lavado de utensilios según el Manual de Instrucción en Alimentación y Nutrición para la Capacitación del personal de los Centros de Atención del Adulto mayor. Febrero 2.000.

APÉNDICE C

Equipo mínimo del servicio de nutrición

1. Área de Almacenamiento
 1. Tarimas para alimentos en sacos.
 2. Estantes.
 3. Recipientes con tapa ajustada.
 4. Refrigeradora con congelador (recomendable de dos puertas).

2. Área de preparación (cocina)

1. Balanza para pesar alimentos
2. Refrigeradora
3. Licuadora
4. Cocina: eléctrica o de gas
5. Base de soporte para cilindros de gas (en caso de utilizar este combustible)
6. Batidora
7. Ollas y sartenes de diferentes tamaños
8. Pelador de vegetales
9. Abrelatas
10. Horno
11. Extractor de grasa
12. Pilas de material no poroso, superficie lisa ,resistente al frío y calor (acero inoxidable)
13. Pileta para el lavado de artículos de aseo
14. Basureros con tapa y bolsa plástica, según tipo de desecho (vidrio, plástico, papel, cartón y orgánico).

3. Área de distribución (Comedor)

1. Percolador
2. Mesas y sillas
3. Bandejas, platos, vasos, cubiertos, cucharas y otros (de material resistente)
4. Lavamanos, dispensador de jabón, secador de manos o toallas desechables
5. Basurero con bolsa plástica y tapa

4 Área de limpieza

1. Escoba
2. Esgurridor y palo de piso.
3. Pala de basura (plástica o acero inoxidable)
4. Pileta para lavado de utensilios de limpieza (fuera del área del servicio).

APÉNDICE D

Equipo mínimo de actividades de terapia ocupacional

1. Mesas, sillas
2. Pizarra acrílica
3. Marcadores para pizarra acrílica
4. Borrador de pizarra acrílica
5. Papelería (hojas blancas, hojas de papel periódico, papel de construcción, Cuadernos de rayas, cuadernos de caligrafía)
6. Libros de lectura recreativa
7. Lápices de colores y marcadores para dibujo
8. Tijeras, reglas, goma
9. Tela
10. Agujas de coser
11. Hilos de colores
12. Lanas
13. Juegos de entretenimiento, coordinación y estimulación cognitiva (lotería de figuras geométricas, scrabble, rompecabezas, bingo, memorias, etc.)

14. Televisión, equipo de sonido o grabadora
15. Plasticina
16. Cubos de madera
17. Bolas de diferentes tamaños

APÉNDICE E

Equipo básico para el cubículo de atención médica y de enfermería

1. Lavamanos, dispensador de jabón, desinfectante, toallas desechables
2. Servicio sanitario
3. Camilla con grada
4. Esfignomanómetro, termómetros, estetoscopio
5. Equipo de diagnóstico
6. Balanza de plataforma
7. Foco con baterías
8. Guantes, vendas, gasa
9. Baja lenguas, algodón, jeringas con aguja
10. Alcohol, yodo, equipo de curaciones
11. Carro de curaciones
12. Azafates, riñones
13. Tarjetas de medicamentos
14. Papelería :ordenes médicas, hojas de notas de enfermería y de otros profesionales de la norma, hoja de medicamentos, estado nutricional, laboratorio, rayos x , ordenes de traslado, etc.
15. Azafates, riñones,
16. basureros con tapa y bolsa plástica

17. Biombo

18. Bolsas para material contaminado (residuos peligrosos)

19. Tener acceso a un sistema de esterilización para material y equipo.
Ejemplo: equipo de curaciones, conos del equipo diagnóstico, etc. Este sistema puede ser utilizando medios químicos, autoclave, gas y otros.

APÉNDICE F

Equipo básico de terapia física

1. Barras paralelas

2. Poleas

3. Espejo de cuerpo entero pegado pared

4. Juego de pesas (sacos con arena)

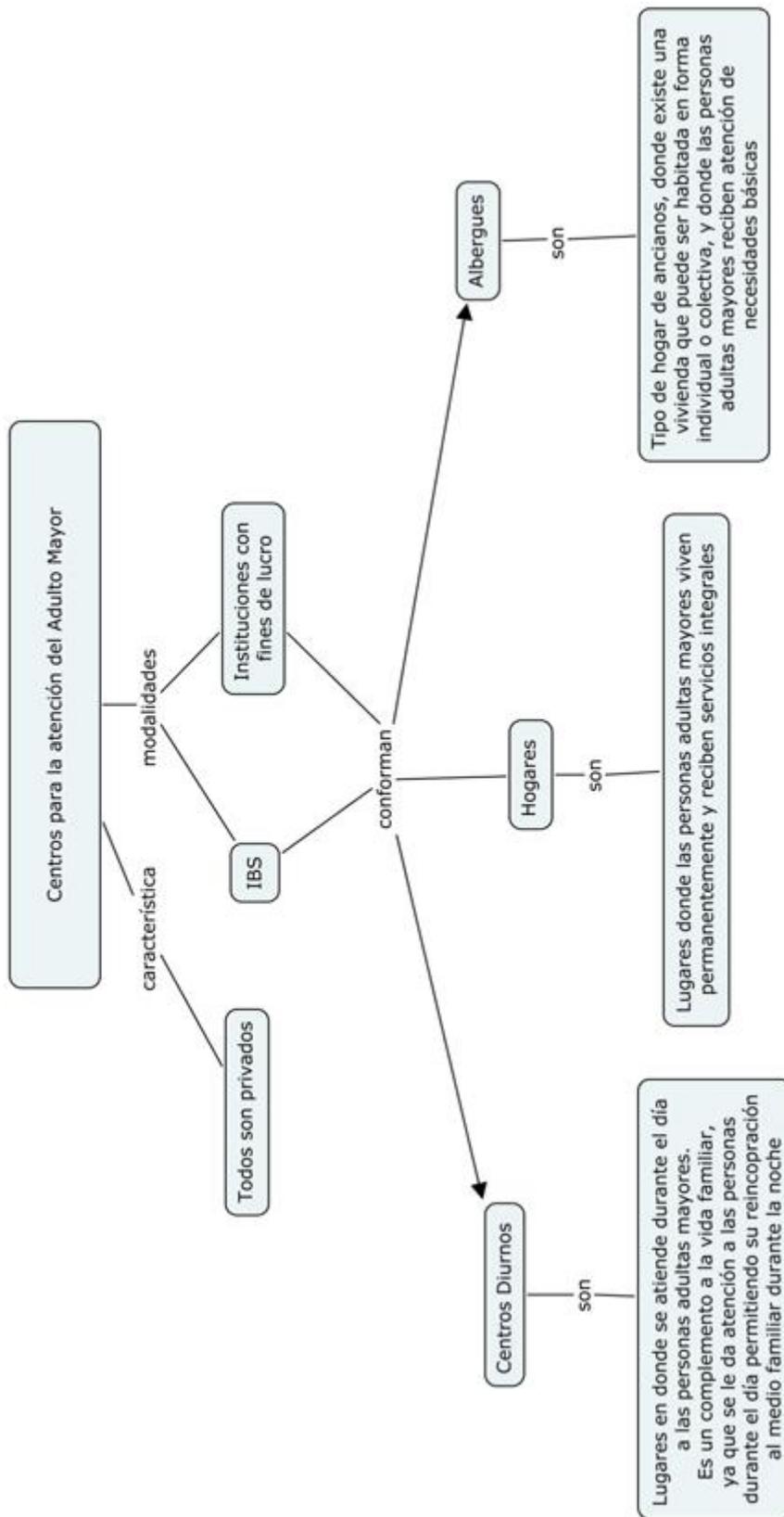
Dado en la Presidencia de la República.—San José, a los dieciséis días del mes de julio del dos mil uno.

ASTRID FISCHER VOLIO.—El Ministro de Salud, Dr. Rogelio Pardo Evans.—1 vez.—
(Solicitud N° 3313).—C-137100.—(D29679-54197).

Publicado en el Diario Oficial LA GACETA No. 152, jueves 09 de agosto del 2001

APÉNDICES

APÉNDICE 1
MAPA CONCEPTUAL DE CENTROS PARA LA ATENCIÓN DEL
ADULTO MAYOR



FUENTE: Elaboración propia con base a la investigación teórica

APÉNDICE 2

**ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE LA OFICINA DE
ATENCIÓN A LA PERSONA ADULTA MAYOR DEL CENTRO
DIURNO ASCATE**

Entrevista a la Sra. Ana Lucía Calderón Hernández, Encargada de la Oficina de Atención a la Persona Adulta Mayor del Centro Diurno ASCATE
(Asociación Cartaginesa de Atención a Ciudadanos de la Tercera Edad)

La entrevista se realizó en las instalaciones del Centro diurno ASCATE, ubicadas 150 metros Sur y 50 metros Este del Liceo Vicente Lachner en Barrio Los Ángeles, Cartago, el día lunes 24 de enero del 2011.

Se desarrolló una entrevista no estructurada, donde se le expuso al entrevistado el contenido y objetivo del estudio para que tuviera la libertad de expresarse sobre el tema.

Algunas de los puntos considerados durante la entrevista fueron:

- 1- Institución rectora de las funciones del centro
- 2- Cómo se sufragan los gastos del centro
- 3- Cuántos adultos mayores atienden
- 4- Contribuyen económicamente los adultos mayores con el centro
- 5- Cómo está la oferta con respecto a la demanda del servicio
- 6- Qué servicios se brindan

Desarrollo de la Entrevista

La Sra. Ana Lucía Calderón, indicó que ella es la encargada del área Técnica del Centro, o lo que mejor se conoce como la Oficina de Atención a la Persona Adulta Mayor, indicó además que las instituciones que los rigen a ellos como Centro Diurno son:

- CONAPAM, quienes supervisan los fondos que se les asignan para subvencionar, la atención de personas adultas mayores en grados de pobreza a pobreza extrema.

- Ministerio de Salud quienes velan por el cumplimiento de lo establecido en el decreto N° 29679-S, Normas para la habilitación de los establecimientos de atención integral a las personas adultas mayores.

Explica además la Sra. Calderón que ante el CONAPAM deben estar en capacidad de justificar la inversión de los fondos asignados, y que en caso de no hacerlo pueden recibir sanciones relacionadas con el presupuesto asignado, como puede ser disminución de éste, o incluso, retribución al CONAPAM de dineros.

También explica que ante el Ministerio de Salud, deben obtener la habilitación y acreditación con respecto al Decreto N° 29679-S, puesto que de ello depende su funcionamiento, indicó además que en caso de incumplir con algo de lo estipulado en dicho decreto, reciben prórrogas para realizar los ajustes pertinentes; pero que en el caso de no cumplir se pueden ver expuestos al cierre de las instalaciones.

La Sra. Calderón indicó que los gastos del centro se cubren con los fondos asignados por el CONAPAM, la Junta de Protección Social, el aporte de socios y las cuotas del 15% de la pensión de los adultos mayores que forman parte del centro (para aquellos que la tienen).

Comentó además que en la actualidad cuentan con 90 adultos mayores, los cuales asisten en su mayoría toda la semana al centro, pero existen algunos casos de personas que asisten sólo tres días por semana.

Habló sobre un programa de proyección a la comunidad, que en la actualidad atiende a 20 adultos mayores y consiste en la asistencia por cortos períodos de tiempo a actividades específicas de su interés. Estas personas solo contribuyen con cinco mil colones mensuales.

Se le consultó a la entrevistada sobre el tema de oferta y demanda del servicio, a lo que indicó que ellos manejan una lista de espera de 6 a 10 personas por mes,

de las cuales se les da prioridad a la personas en caso de pobreza a pobreza extrema, ya que ese es el fin de las IBS, como es el caso de ASCATE. Debido a ello comentó, que existe una necesidad insatisfecha, puesto que la demanda del servicio en la actualidad es mayor que la oferta.

También comenta que al adulto mayor que se le aprueba el ingreso debe someterse a una valoración médica, psicológico, nutricional y terapéutica para determinar si procede el ingreso, además se define un contrato con esa persona para determinar las condiciones bajo las cuales puede ser usuario del centro. En reglamento se aclara que si una persona sufre deterioro de su salud o estado psicológico a través del tiempo de estadía en el centro, podría ser retirado del mismo.

Se desarrollan convenios con CCSS, universidades y se cuenta con voluntarios como apoyo en las actividades que realizan los adultos mayores.

Con respecto a los servicios que ofrece la institución brindó información en brochure y sugirió la visita a la página de internet del centro www.ascatealzheimer.org donde se detallan los servicios que brindan:

- Servicio de atención médica a pacientes
- Consulta médica de atención a mayores
- Centro de día de atención a mayores
- Servicio de voluntariado
- Servicio de nutricionista
- Grupo de autoayuda
- Talleres
- Atención Psicológica

Se finalizó la entrevista con un recorrido por las instalaciones donde se pudieron tomar fotografías sin la presencia de adultos mayores, ya que no es permitido. A continuación se adjuntan algunas de ellas y su identificación.

Centro Diurno ASCATE



Salón multiusos



Taller de manualidades



Taller de ebanistería



Área de fisioterapia



Gimnasio



Zonas de paso



Rampas



APÉNDICE 3
ENTREVISTA AL DIRECTOR TÉCNICO DEL CONAPAM

Entrevista al señor Edgar Muñoz, Director Técnico del CONAPAM

La entrevista se realizó el día 12 de enero del 2011 en las oficinas del CONAPAM, ubicadas en San José, Bº González Lahman. Se desarrolló una entrevista de tipo informal donde se le expuso al entrevistado el contenido y objetivo del estudio para que tuviera la libertad de expresarse sobre el tema.

Algunas preguntas que se plantearon fueron las siguientes:

1. Funciones del CONAPAM
2. Importancia del CONAPAM a nivel nacional
3. Regula el CONAPAM los centros diurnos privados con fines de lucro
4. Sino, ¿cuál es la institución encargada de velar porque la atención y condiciones en esos centros sea la adecuada?
5. Puede haber un centro diurno mixto (recibe ayuda del estado y ofrece servicios por lo que cobra)
6. ¿Qué regulaciones existen para crear un centro diurno?
7. ¿Qué instituciones son encargadas de velar por el adulto mayor?
8. ¿Tiene el CONAPAM conocimiento de todos los centros diurnos a nivel nacional?
9. ¿Se está haciendo algo por parte del gobierno para impulsar la Red de Cuido del Adulto Mayor?
10. ¿Está el programa de red de cuidado orientado solo a favorecer a familias de escasos recursos?

Desarrollo de la Entrevista

El señor Muñoz indicó que el CONAPAM es la entidad rectora en materia de envejecimiento y vejez. Se encarga de formular políticas y promover programas orientados a dar una mejor calidad de vida al adulto mayor.

Es una organización que tiene tan solo 10 años de fundada, cuenta con el apoyo del estado, debe justificar ante la Contraloría General de la República, el uso que se le da a los fondos asignados.

Su ámbito de acción comprende básicamente la GAM, ya que no cuenta con sucursales, pero están haciendo algunos esfuerzos para llegar a otras regiones del país.

En cuanto a la creación de centros diurnos, el CONAPAM no es la encargada de autorizar la apertura o cierre de un centro diurno. En ese caso es el Ministerio de Salud el que tiene la potestad legal de otorgar el permiso de funcionamiento de este tipo de lugares, amparado principalmente en el Decreto N° 29679-S que indica las normas de habilitación de un establecimiento de atención al adulto mayor.

El CONAPAM se encarga de investigar las denuncias que se presenten en cuanto a irregularidades en el servicio y condiciones del lugar, donde se atienden a los adultos mayores. Luego de hacer el estudio, debe dar una recomendación y es el Ministerio de Salud el encargado de proceder a sancionar o cerrar el establecimiento.

El señor Muñoz informó que todos los centros diurnos son privados, la diferencia radica en que unos son de bienestar social los cuales reciben subsidio del estado y los creados con fines de lucro que se financian con capital privado.

Actualmente existen entre 40 y 50 centros diurnos de bienestar social, con un horario de atención de lunes a viernes, principalmente se ofrecen servicios de atención médica básica y cuidado. Pueden asistir adultos mayores de cualquier estrato social, pero se les da prioridad a aquellas personas de escasos recursos.

Los centros diurnos con fines de lucro son muy pocos, estos cobran por todos los servicios que brindan.

Otro tema tratado fue el de la Red de Cuido para los adultos mayores, se mencionó que el gobierno en conjunto con el CONAPAM está desarrollando un programa para dar cuidado y atención a los adultos mayores que no tienen quien vele por ellos durante el día y algunos lo requieren también durante la noche en forma permanente. La idea es involucrar a las comunidades y llevar a cabo las siguientes estrategias:

- Fuerte impulso a los programas de atención y recreación diurna a personas adultas mayores.
- Diseño e implementación del programa de comunidades solidarias, seguras y saludables.
- Atención integral y reducción de los hogares en extrema pobreza.
- Aumento del número de pensiones del Régimen No Contributivo.

Finalmente el señor Muñoz proporcionó una serie de folletos e información digitalizada, que permite sustentar la importancia que ha ido adquiriendo la persona adulta mayor en Costa Rica, y como el gobierno y una serie de instituciones trabajan para que los ancianos tengan una mejor calidad de vida.

APÉNDICE 4
VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

ADAPTACIÓN DE MATRIZ DE LEOPOLD SOBRE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

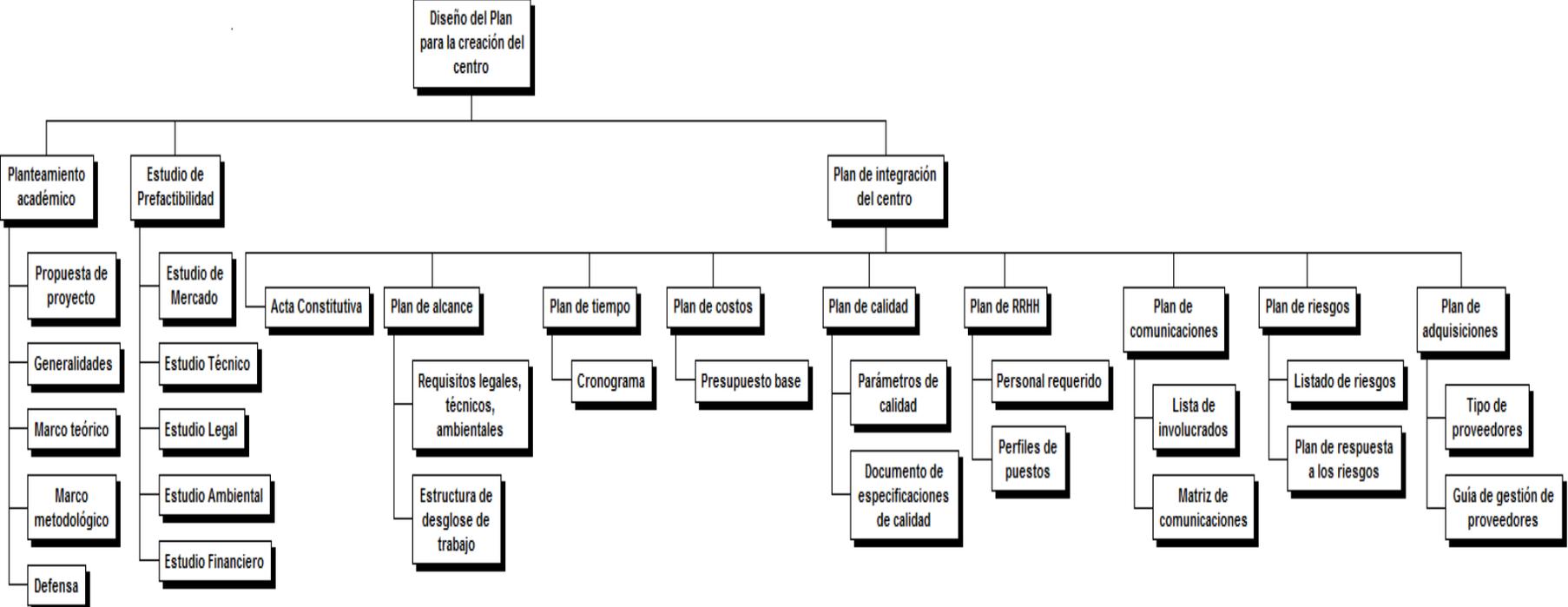
FACTORES AMBIENTALES			ACCIONES DEL PROYECTO										
			Remodelación						Acondicionamiento				
			Demolición de paredes	Construcción	Cableado	Carpintería	Pintura	Jardines	Instalar equipos de audio y video	Montaje de estanterías	Acondicionar las áreas	Montaje del área administrativa	Montaje de equipos
Características físico-químicas	Tierra	Suelo	0	-1	0	0	-1	2	0	0	0	0	0
		Agua	Recursos minerales	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	Superficial		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Subterránea		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Atmósfera	Polvo	-2	-2	0	0	-1	0	0	0	0	0	0
		Gases	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Humo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Olores	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0
		Ruido	-1	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0
	Procesos	Cambio de actividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erosión		0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Calidad del suelo		0	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
Condiciones biológicas	Flora	Árboles	-1	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
		Arbustos	-1	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	0
		Especies en peligro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Fauna	Animales silvestres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Animales domésticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Factores culturales	Nivel cultural	Salud y seguridad	-1	-1	0	0	-1	2	0	0	0	0	0
		Empleo	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
EVALUACIÓN			-4	-7	2	1	-2	13	2	2	2	2	2

FUENTE: Elaboración propia a partir de los impactos que generará el proyecto.

APÉNDICE 5

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Estructura de Desglose de Trabajo



Cronograma de proyecto

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	Diseño del Plan para la creación del centro	87 días	lun 01/11/10	sáb 26/02/11
2	Elaborar planteamiento académico	87 días	lun 01/11/10	sáb 26/02/11
3	Aprobar Propuesta de proyecto	0 días	lun 01/11/10	lun 01/11/10
4	Desarrollar Generalidades	8 días	lun 01/11/10	mié 10/11/10
5	Desarrollar Marco teórico	8 días	jue 11/11/10	sáb 20/11/10
6	Desarrollar Marco metodológico	10 días	lun 22/11/10	vie 03/12/10
7	Entregar Informe Académico	0 días	lun 06/12/10	lun 06/12/10
8	Desarrollar Informe Final	51 días	lun 06/12/10	sáb 12/02/11
9	Entregar Informe Final	0 días	sáb 12/02/11	sáb 12/02/11
10	Realizar presentación y defensa	0 días	sáb 26/02/11	sáb 26/02/11
11	Elaborar Estudio de Prefactibilidad	25 días	lun 22/11/10	lun 27/12/10
12	Desarrollar Estudio de Mercado	10 días	lun 22/11/10	vie 03/12/10
13	Desarrollar Estudio Técnico	10 días	lun 22/11/10	vie 03/12/10
14	Desarrollar Estudio Legal	8 días	lun 22/11/10	mié 01/12/10
15	Desarrollar Estudio Ambiental	8 días	jue 02/12/10	lun 13/12/10
16	Desarrollar Estudio Financiero	14 días	lun 06/12/10	jue 23/12/10
17	Finalizar estudios de prefactibilidad	0 días	lun 27/12/10	lun 27/12/10
18	Desarrollar Plan de Integración del centro	29 días	lun 03/01/11	vie 11/02/11
19	Realizar Acta Constitutiva	2 días	lun 03/01/11	mar 04/01/11
20	Elaborar Plan de alcance	11 días	mié 05/01/11	mié 19/01/11
21	Generar documento de Requisitos k	10 días	mié 05/01/11	mar 18/01/11
22	Crear Estructura de desglose de tra	1 día	mié 19/01/11	mié 19/01/11
23	Elaborar Plan de tiempo	3 días	jue 20/01/11	lun 24/01/11
24	Descomponer EDT	1 día	jue 20/01/11	jue 20/01/11
25	Elaborar Cronograma	2 días	vie 21/01/11	lun 24/01/11
26	Elaborar Plan de costos	8 días	mar 25/01/11	jue 03/02/11
27	Elaborar presupuesto base	8 días	mar 25/01/11	jue 03/02/11
28	Elaborar Plan de calidad	7 días	jue 20/01/11	vie 28/01/11
29	Definir Parámetros de calidad	2 días	jue 20/01/11	vie 21/01/11
30	Generar Documento de especificaci	5 días	lun 24/01/11	vie 28/01/11
31	Elaborar Plan de RRHH	3 días	vie 04/02/11	mar 08/02/11
32	Definir Personal requerido	1 día	vie 04/02/11	vie 04/02/11
33	Crear Perfiles de puestos	2 días	lun 07/02/11	mar 08/02/11
34	Elaborar Plan de comunicaciones	5 días	jue 20/01/11	mié 26/01/11
35	Crear Lista de Involucrados	1 día	jue 20/01/11	jue 20/01/11
36	Crear Matriz de comunicaciones	4 días	vie 21/01/11	mié 26/01/11
37	Elaborar Plan de riesgos	6 días	jue 27/01/11	jue 03/02/11
38	Generar Listado de riesgos	2 días	jue 27/01/11	vie 28/01/11
39	Elaborar Plan de respuesta a los rie	4 días	lun 31/01/11	jue 03/02/11
40	Elaborar Plan de adquisiciones	6 días	lun 31/01/11	lun 07/02/11
41	Definir Tipo de proveedores	2 días	lun 31/01/11	mar 01/02/11
42	Crear Guía de gestión de proveedon	4 días	mié 02/02/11	lun 07/02/11
43	Finalizar plan de proyecto	0 días	vie 11/02/11	vie 11/02/11