

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura con
énfasis en Gerencia*

**INVESTIGACIÓN DEL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y RECOMENDACIONES PARA UNA
ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL DE CUIDADOS
PALIATIVOS ENFOCADO EN LA UNIDAD DE CUIDADOS
PALIATIVOS DE ALAJUELA EN EL SEGUNDO
CUATRIMESTRE DEL 2020**

AUTOR: ULISES SANCHEZ GARCIA

HEREDIA, COSTA RICA

MAYO, 2020

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido

INDÍCE DE FIGURAS	7
INDÍCE DE TABLAS	7
INDÍCE DE GRÁFICOS	8
DECLARACIÓN JURADA	9
CARTA TUTOR.....	10
CARTA LECTOR (A).....	11
CARTA FILÓLOGO (A)	12
DEDICATORIA.....	13
AGRADECIMIENTO.....	14
RESUMEN	15
ABSTRACT	17
PALABRAS CLAVE	19
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1.1 Antecedentes.....	21
1.1.2 Delimitación del problema	27
1.1.3 Justificación	28
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	30
1.3 OBJETIVOS.....	31
1.3.1 Objetivo general.....	31
1.3.2 Objetivos específicos.....	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	34
2.1.1 Origen de las organizaciones no gubernamentales.....	34

2.2	EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	35
2.2.1	Las organizaciones no gubernamentales como objeto de investigación	35
2.2.2	Representaciones legales	38
2.2.3	Características de las ONG	38
2.2.4	Las ONG en la actualidad.....	39
2.2.5	Marco jurídico que rige a las ONG sin afán de lucro	40
2.2.6	Creación y registro de las asociaciones	43
2.2.7	Requisitos para optar por el registro de una asociación	43
2.2.8	Órganos esenciales en las asociaciones.....	46
2.2.9	Origen de los cuidados paliativos en Costa Rica.....	47
2.2.10	Cuidados paliativos y el dolor.....	55
2.2.11	Enfermedades terminales.....	63
2.2.12	Calidad de vida.....	66
2.2.13	El enfermo terminal y su familia	69
2.2.14	El duelo	70
2.2.15	Unidad de cuidados paliativos de Alajuela – Hospicio Los Ángeles...	73
2.2.16	Concepto de administración	78
2.2.17	Modelo de gestión administrativa	80
2.2.18	Indicadores de desempeño	84
2.2.19	Las Finanzas en las ONG's.....	85
2.2.20	¿Qué es un presupuesto?	86
2.2.21	Gestión de talento humano	87
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	90
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	91
3.1.1	Cuantitativa.....	91

3.1.2	Mixtos	92
3.1.1	Cualitativos	93
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	94
3.2.1	Exploratoria	94
3.2.2	Descriptiva	94
3.2.3	Correlacional.....	95
3.2.4	Analítica.....	95
3.2.5	Causal	96
3.2.6	Retrospectiva o prospectiva	96
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	97
3.4	UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	100
3.4.1	Población.....	102
3.4.2	Tipo de muestra.....	102
3.4.3	Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	103
3.5	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	105
i.	Fuentes Primarias	106
ii.	Fuentes Secundarias	107
iii.	Fuentes Terciarias:	107
3.6	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	107
3.7	ANÁLISIS DE DATOS.....	111
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		112
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	113
4.2	IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	114
4.3	ENCUESTA APLICADA.....	115

4.4	INFORMACION ADICIONAL RECOPIADA	127
CAPÍTULO V: DISCUSION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS		130
5.1	RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS.....	131
5.2	ADMINISTRACIÓN SALUDABLE	139
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		140
6.1	CONCLUSIONES.....	141
6.1.1	Conclusión General	141
6.1.2	Conclusiones Específicas.....	143
6.2	RECOMENDACIONES	145
6.2.1	Recomendación General	145
6.2.2	Recomendaciones Específicas.....	147
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....		150
7.1	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA UNIDAD DE CUIDADOS PALIATIVOS DE ALAJUELA.....	151
7.1.1	Justificación	151
7.1.2	Objetivo General.....	152
7.1.3	Objetivos Específicos	152
7.1.4	Personas y lugar de implementación.....	153
7.1.5	Acciones por realizar	153
7.1.6	Detalle de actividades.....	154
BIBLIOGRAFIA		158

INDÍCE DE FIGURAS

Figura N° 1 Diferencias entre el dolor y cuidados paliativos	62
Figura N° 2 Organigrama UCPA – Hospicio Los Ángeles	74
Figura N° 3 Variables o categorías.....	109
Figura N° 4 Acciones a realizar	153

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Antigüedad en el departamento administrativo?	115
Tabla 2 ¿Calificación de la gestión administrativa?.....	117
Tabla 3 ¿Cuentan con un modelo estructurado de trabajo?	118
Tabla 4 ¿Utilizan Programas Anuales Operativos - PAO?	119
Tabla 5 ¿Periodicidad de seguimiento del PAO?	120
Tabla 6 ¿Poseen presupuestos anuales detallados?	121
Tabla 7 ¿Quién es el encargado del control interno?.....	122
Tabla 8 ¿Momento en que se analizan y evalúan los resultados mensuales?	123
Tabla 9 ¿Poseen procedimientos claros sobre la funciones departamentales?.....	124
Tabla 10 ¿Utilizan indicadores de desempeño o KPI's?	125
Tabla 11 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?	126
Tabla 12 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?	127

INDÍCE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Antigüedad en el departamento administrativo?.....	116
Gráfico 2 ¿Calificación de la gestión administrativa?	117
Gráfico 3 ¿Cuentan con un modelo estructurado de trabajo?	118
Gráfico 4 ¿Utilizan Programas Anuales Operativos - PAO?	119
Gráfico 5 ¿Periodicidad de seguimiento del PAO?	120
Gráfico 6 ¿Poseen presupuestos anuales detallados?	121
Gráfico 7 ¿Quién es el encargado del control interno?	122
Gráfico 8 ¿Momento en que se analizan y evalúan los resultados mensuales?	123
Gráfico 9 ¿Poseen procedimientos claros sobre la funciones departamentales? ...	124
Gráfico 10 ¿Utilizan indicadores de desempeño o KPI's?	125
Gráfico 11 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?	126

DECLARACIÓN JURADA

Yo Ulises Sánchez García, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1563-0956 en condición de egresado de la carrera de Administración con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y perjuicio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación para optar por el título de Licenciatura, titulado: "Investigación e implementación de un modelo de gestión administrativa para organizaciones no gubernamentales enfocado en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela en el segundo cuatrimestre del 2020", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el día 23 del mes de Julio del año 2020.

Firma del Estudiante



CARTA TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 21 de julio de 2020.

Señores
Carrera de Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Ulises Sánchez García, cédula de identidad número 1-1563-0956, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **INVESTIGACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ENFOCADO EN LA UNIDAD DE CUIDADOS PALIATIVOS DE ALAJUELA EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2020**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

ALEXANDER
CORDERO

CESPEDES (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ALEXANDER CORDERO
CESPEDES (FIRMA)
Fecha: 2020.07.21 12:49:40
-06'00'

MBA. Alexander Cordero C., Lic.

Cédula identidad N. 1 732 096

Carné Colegio Profesional N. 5813

CARTA LECTOR (A)

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera

Estimado señor

El estudiante Ulises Sánchez García, cédula de identidad 1-1563-0956, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“INVESTIGACIÓN DEL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RECOMENDACIONES PARA UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL DE CUIDADOS PALIATIVOS ENFOCADO EN LA UNIDAD DE CUIDADOS PALIATIVOS DE ALAJUELA EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2020”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN GERENCIA.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el tema de la investigación y su contenido, los objetivos propuestos y el desarrollo de la investigación, el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados, la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma
Nombre Seir Chacón Achí
Cédula 108480930
Carnet 38245

 Firmado digitalmente por seir chacon achi
Fecha: 2020.09.04 20:44:51 -06'00'

CARTA FILÓLOGO (A)

DEDICATORIA

A Martha García y Ulises Sánchez, las personas que me dieron el mejor regalo, la vida. Y quienes desinteresadamente me han entregado la mayor parte de la suya criándome, guiándome e inculcándome valores como el respeto, honestidad, esfuerzo y la perseverancia, diciendo siempre que poco a poco las cosas se logran y que aunque la vida a veces se torne difícil, todo siempre se soluciona. Mis guías, consejeros y ejemplos a seguir, ellos siempre serán los escultores de lo que soy hasta el día de hoy.

A mi familia, que siempre han sido parte de mi vida en las alegrías y en las complicaciones, a mi tía Flor que fue como la hermana (o) que nunca tuve y a ese par de primos que con cariño hoy tengo la bendición de disfrutar. A mis abuelas y abuelos, que aunque ellos no tuvieron la oportunidad de estudiar formalmente, siempre me impulsaron a hacerlo diciendo que “un lápiz pesa menos que una pala” y aunque hoy, tres de ellos ya no estén, siempre los recordaré en mi corazón.

A los profesores, amigos y compañeros que formaron parte de este proceso de más de siete años, por el apoyo y la ayuda para nunca claudicar. Pero antes de todos ellos, a Dios por ser quien sembró la semilla de la vida y quien permite que todo lo anterior haya sido una realidad, a él y su madrecita la Virgen María quien siempre me han visto con buenos ojos y han hecho de mí alguien que cree en la bondad de las personas y que aunque en ocasiones cueste, tener la plena certeza de que todo lo que pasa es porque así Dios lo quiere y permite.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por la bendición, esfuerzo y sabiduría brindada a lo largo de mi carrera, por siempre sostenerme y encauzarme en el camino correcto cada vez que quería abandonar la tarea y por siempre demostrarme que si me esfuerzo y soy valiente, él siempre estará conmigo a donde quiera que yo vaya.

A mis padres, por siempre ser parte de mi proceso universitario, por escucharme y brindarme un consejo cada vez que lo necesitaba y por nunca abandonarme en cualquiera que sea el proyecto que yo emprenda, para ellos mi más sincera gratitud porque sin su ayuda difícilmente las cosas se hubiesen logrado igual.

A mis compañeros y a los que hoy son amigos, por formar parte de este viaje y a los profesores por siempre tener la disposición de transmitirnos ese montón de conocimientos y experiencias que la vida les ha otorgado, por su paciencia y disposición para con sus estudiantes, gracias.

Al tutor, lector, filólogo y demás profesionales involucrados en este proyecto de investigación por la orientación y guía para llevar esta tesis a buen puerto.

A la Unidad de Cuidados Paliativos y sus miembros, por abrirme las puertas y permitirme realizar este proyecto en su organización y principalmente por habernos apoyado como familia en la atención de mi abuelo Edwin quién sufrió de Leucemia y gracias a ellos y su entrega, tuvo una muerte digna sin dolor ni sufrimientos.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación consiste en un análisis del modelo administrativo actual en la organización no gubernamental sin afán de lucro conocida como Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela (UCPA) – Hospicio Los Ángeles, ubicada en la urbanización los Targuases en Desamparados de Alajuela. Esto con el fin de conocer cómo es su procedimiento administrativo en la actualidad, el impacto que éste puede estar generando en el manejo de fondos institucionales y como por medio de la implementación de un modelo administrativo definido y estructurado se puede obtener mayor provecho u optimización de la administración actual de los recursos.

La investigación consta de siete capítulos en los que se desarrollarán diversos temas relacionados a las ONG de forma general y a la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela – Hospicio los Ángeles en específico en la cual se realizará un diagnóstico y análisis acerca de la gestión administrativa.

En el primer capítulo, se detalla acerca del origen e historia de las ONG y los cuidados paliativos, así como los antecedentes, delimitación y justificación del problema. De la misma forma, se mencionan los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la investigación.

En el capítulo dos, se detalla acerca del concepto teórico-conceptual de la investigación, sus representaciones legales, características, marco jurídico y otros temas relacionados al objeto de investigación.

El tercer capítulo se muestra el tipo de investigación utilizada, sus enfoques, los alcances que se pretenden cubrir, el diseño y los objetos de estudio, así como también las fuentes consultadas y las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, como la encuesta aplicada a los miembros del departamento administrativo con el objetivo de indagar en la forma o patrón administrativo actual.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos del instrumento aplicado, el cual constó de una encuesta aplicada a cuatro miembros del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela. Por consiguiente, en el capítulo cinco se realiza la interpretación pertinente de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, mostrando los hallazgos y datos de interés que servirán de base para el siguiente capítulo.

En el capítulo seis, encontraremos las conclusiones que se derivan hasta el momento de la investigación realizada, así como también se mencionan recomendaciones para ser aplicadas y finalmente en el capítulo siete se presentará una propuesta con el fin de ayudar a corregir algunos detalles dentro de la organización que están impactando los recursos económicos de la organización y buscando con esta propuesta, impulsar la institución a buscar posicionarse en una zona menos riesgosa de cara al futuro.

ABSTRACT

This research project consists of an analysis of the current administrative model in the non-governmental non-profit organization known as the Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela (UCPA) - Hospicio Los Ángeles, located in Los Targuases, Desamparados de Alajuela. This in order to know how is its administrative procedure at present, the impact that this may be generating in the management of institutional funds and how by means of the implementation of a defined and structured administrative model, it is possible to obtain greater benefit or optimization of current resource management.

The research consists of seven chapters in which various topics related to NGOs in general and Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela - Hospicio los Ángeles in particular will be developed, in which a diagnosis and analysis of administrative management will be made.

In the first chapter, the origin and history of NGOs and palliative care are detailed, as well as the background, delimitation and justification of the problem. In the same way, the general and specific objectives that are intended to be achieved with the development of the research are mentioned.

In chapter two, the theoretical-conceptual concept of research, its legal representations, characteristics, legal framework and other topics related to the object of research are detailed.

The third chapter shows the type of research used, its approaches, the scope to be covered, the design and the objects of study, as well as the sources consulted and the techniques and instruments used for data collection, such as survey applied to members of the administrative department with the aim of inquiring into the current administrative form or pattern.

In the fourth chapter are the results obtained from the applied instrument, which consists of a survey applied to four members of the administrative area of the Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela. As regards, in chapter five, the pertinent interpretation of the results selected in the applied survey is made, showing the findings and data of interest that will serve as the basis for the next chapter.

In chapter six, we find the conclusions that are derived so far from the research carried out, as well as recommendations to be applied, and finally in chapter seven, a proposal is presented in order to help correct some details within the organization that is impacting the economic resources of the organization and seeking with this proposal, to promote the institution to seek to position itself in a less risky area for the future.

PALABRAS CLAVE

<i>Diminutivo</i>	<i>Significado</i>
<i>Ley 218:</i>	Ley de asociaciones
<i>CCSS:</i>	Caja Costarricense del Seguro Social
<i>UCPA:</i>	Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela
<i>UCI:</i>	Unidad de cuidados intensivos
<i>OMS:</i>	Organización mundial de la salud
<i>IASP:</i>	International Association for the Study of Pain
<i>VIH:</i>	Virus de Inmunodeficiencia Humana
<i>SECPAL:</i>	Sociedad Española de Cuidados Paliativos
<i>ASCAJU</i>	Asociación Caminemos Juntos
<i>Ley 5338:</i>	Ley de fundaciones
<i>Ley 7293:</i>	Ley reguladora de exoneraciones
<i>Ley 9140:</i>	Exoneración a las Asociaciones y las Fundaciones que apoyan a las Unidades de Cuidados Paliativos

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

La ley Orgánica del Ministerio de Salud establece en su artículo 1° que el Poder Ejecutivo será el ente encargado de la organización, coordinación y suprema dirección de los servicios de salud en el país, el cual ejecutará todas sus funciones por medio del Ministerio de Salud. Debido a esto, recae en dicho Ministerio la responsabilidad de crear planes que solventen las necesidades básicas de los costarricenses en materia de salud, estas medidas deben ser inclusivas para toda la población y no solo se limitan a la atención de pacientes, sino también a la promoción, prevención, curación y atención de las enfermedades.

Como parte de esto, también se busca garantizar en las personas enfermas, el gozar de una muerte digna y alejada del dolor. De este modo inician los primeros esfuerzos a nivel nacional por implantar programas enfocados en la medicina paliativa y las técnicas para controlar el dolor de los pacientes que así lo requieran. Los cuidados paliativos buscan mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran en una condición de salud terminal, así como ayudar a la familia del paciente dándoles soporte de manera integral, no solo físicamente sino psicológica e incluso espiritualmente. Normalmente las unidades de cuidados paliativos están compuestas por grupos interdisciplinarios quienes aportan cada quien en su área y con esto atender, apoyar y acompañar al paciente durante su proceso natural de muerte.

A partir del año 1980, distintas organizaciones a nivel internacional como la Organización Mundial de la Salud se suman a este concepto y manejo del proceso de muerte y ausencia del dolor en los pacientes, iniciando con programas para el control del cáncer. En el año 1990, en Costa Rica se da inicio formalmente a lo que en su momento se nombró como “comités” o unidades de cuidados paliativos, los cuales fueron instaurados en el sistema de salud nacional por medio de los hospitales públicos, como el Hospital Nacional de Niños y la Unidad de Cuidados Paliativos del Hospital de Alajuela. Un año después, se creó la Clínica del Dolor del Hospital Calderón Guardia, el cual fue la piedra angular para la creación del Centro Institucional del Dolor y Cuidados Paliativos de la Caja Costarricense del Seguro Social.

En 1994, se establece la legalización formal de los cuidados paliativos por medio de la Sala Constitucional, quien a partir del artículo 21 de la Constitución Política, defiende el derecho a una muerte digna y sin dolor.

Posterior a esto, para el año 1996 se da la instauración de la Asociación para la Atención Integral del Paciente con Cáncer o SIDA en Alajuela, así como también al Hospicio los Ángeles, ambos ubicados en Desamparados de Alajuela. Desde entonces, cabe resaltar que la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela (UCPA) funciona como un órgano independiente y pasa a formar parte de las organizaciones no gubernamentales (ONG) quien, a pesar de contar con el apoyo de la Caja Costarricense del Seguro Social principalmente con su personal médico, funciona de manera independiente aportando ayudas socioeconómicas, atención integral (física,

psicológica, social y espiritual) a los pacientes y sus familias.

Hoy en día, esta organización sigue brindando servicio ininterrumpido a la población alajuelense, aunque debido a distintos factores de carácter económico, administrativo y operativo, se ha visto en la necesidad de disminuir o cesar algunos de los servicios ofrecidos al principio como es el Hospicio Los Ángeles.

El ámbito de estudio se centralizó en esta organización sin afán de lucro y la idea primordial del plan de investigación es conocer cuáles han sido sus modelos o líneas administrativas, y con esto, lograr la implementación de un modelo de gestión administrativa para organizaciones no gubernamentales enfocado a la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela y así, ayudar a la reactivación de la totalidad de sus operaciones y su autogestión operativa y económica por medio de sus propios fondos.

Como parte de la investigación de los antecedentes, se indago un poco en temas relacionados al tema de esta tesis, los cuales se detallan a continuación.

María Purificación Rojas Alcántara en su tesis doctoral Calidad de vida, problemas y experiencias de los cuidadores principales de pacientes terminales en cuidados paliativos año 2011, cuyo estudio se llevó a cabo en cuidadores principales y pacientes en fase terminal de su enfermedad incluidos en los programas de cuidados paliativos a domicilio y hospitalarios del Servicio Murciano de Salud, atendidos por los equipos de cuidados paliativos en toda la Comunidad de Murcia,

durante el año 2009/10 permite ampliar el conocimiento formando una base de criterio para la investigación, ayudando a entender y conocer los problemas que presentan los cuidadores principales de pacientes que se encuentran en la fase terminal de su enfermedad, así como las necesidades de información, ayuda y apoyo que desean tener además de las que ya tienen por considerarlas insuficientes.

Como parte de sus hallazgos (Rojas, 2011) menciona haber identificado problemas y necesidades por parte de los cuidadores de pacientes paliativos, en los que resulta indispensable establecer procedimientos y medidas que les permita tener información adicional sobre las características y circunstancias de los procesos con pacientes, no solo como medida necesaria para los pacientes atendidos sino también como apoyo y soporte para el personal humano que se dedica a estas funciones, otro de sus puntos es el tema de la comunicación, donde indica ser vital el crear mecanismos que permitan la fluidez y canalización de los mensajes entre el equipo sanitario encargado de cuidar pacientes terminales, lo cual evidentemente es una necesidad importante en todo ser humano y organización. Para finalizar, también menciona lo importante que es incluir capacitaciones continuas y un buen diseño de procedimientos que les permita desarrollar de la mejor manera su trabajo.

Por su parte, Paulina Echeverría y María José Moreta, en su tesis para obtener el grado de Licenciatura en Enfermería, titulada Cuidados paliativos en pacientes con cáncer terminal, en la unidad oncológica Solca Ibarra, periodo octubre 2013 marzo 2014 presentada en el año 2014 ante la Universidad Técnica del Norte,

ubicada en Ibarra, Ecuador. Busca mediante una investigación aplicada a una muestra de 4 personas que forman parte de una población de 635 pacientes con cáncer que acuden a la unidad oncológica SOLCA y tienen necesidad de los cuidados paliativos, establecer cuáles son los cuidados paliativos en pacientes con cáncer terminal diseñando los procesos de atención necesarios desde la perspectiva de la enfermería, así como por medio de la elaboración de una guía educativa para pacientes, familiares y equipos técnicos en salud.

Como parte de las conclusiones (Echeverría & Moreta, 2014) logran identificar las patologías más frecuentes del cáncer y como el diseño del PAE (Proceso Atención de Enfermería) NANDA NIC-NOC, de las patologías más frecuentes, encontradas en la Unidad Oncológica SOLCA Ibarra, ha sido un aporte significativo en la aplicación de cuidados paliativos de manera especial para el personal de enfermería, en relación a la situación actual del paciente ya que permitió satisfacer necesidades físicas, espirituales y emocionales afectadas, lo que resulta una de las tareas más difíciles en la práctica de enfermería.

Además de lo anterior, la elaboración e implementación de la "Guía educativa de cuidados paliativos en pacientes con cáncer terminal", dirigida al paciente y familia ha sido de gran ayuda en el manejo domiciliario, ya que se basa en cumplir las necesidades básicas del paciente y familia aumentando el plazo de supervivencia estimado de cada paciente.

Entrando en el campo administrativo, la autora Karen Campi España mediante su tesis de grado previo a la obtención de su título de Ingeniera en empresas y administración de negocios de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, el cual fue titulado Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS, realiza un estudio no experimental descriptivo aplicado de campo, debido a que se efectuó un trabajo sistemático con los conocimientos adquirido en la investigación y de la experiencia práctica, para establecer nuevo productos, procesos, servicios o para mejorar los mismos, incluyendo el desarrollo de modelos, prototipos piloto, etc. La investigación se realizó sobre una muestra de 69 personas miembros de la Federación Deportiva de los Ríos, la cual estaba conformada por 84 personas como población total.

Como parte de los resultados, (Campi, 2016) encontró que el 94% de la muestra encuestada desconocían la existencia de planes estratégicos en la institución para el manejo de los distintos procesos administrativos, por lo que considera que será necesario implementar la planificación y proyección futura dentro de la institución. Además, menciona que se desconoce un plan de actividades anuales donde detalle actividades, tiempo, responsables, costos, entre otros; que permita programar las acciones necesarias para el logro de los objetivos. Con respecto a manuales de procesos, destaca que más del 90% afirman desconocer la existencia de los mismos, afirma también que en la institución no poseen un modelo de seguimiento y control lo cual constituye un pilar básico de un modelo de gestión. Y concluye con que el manejo de la información no es estable y fluido, el cual

realmente es necesario en una organización, así como también con acceso al personal involucrado para así estos puedan ser eficientes y eficaces a la hora de cumplir con sus labores y procesos.

De este modo, al consultar algunos antecedentes relacionados con este proyecto de investigación, se pudo determinar que no existen muchos estudios afines directamente a la relación de una institución del sector salud, constituida como una ONG y que además correlacione su condición con su propia administración, por lo tanto, a pesar de que ninguno de los estudios anteriores hacen referencia directa al tema en estudio se utilizarán como base introductoria y a manera de guía para encauzar ideas y pensamientos inherentes al desarrollo del tema.

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se delimita al estudio, exploración y análisis de los modelos administrativos existentes y aplicables en la actualidad para organizaciones no gubernamentales, así como también los utilizados de forma histórica, de manejo general y específicamente aplicados a instituciones de ayuda social como el objeto en estudio. Además, se analiza el impacto que estas gestiones administrativas tienen sobre la capacidad de captar fondos institucionales para poder sufragar su operación constantemente, ya que al ser organizaciones autónomas sin afán de lucro, no siempre reciben aportes fijos o constantes de unidades de Gobierno y en su mayoría, el dinero destinado a sus aportes sociales proviene de donativos o actividades propias de la institución para obtenerlo.

El tener consciencia de la forma en que se administra este tipo de instituciones y cuál es el modelo ideal aplicable a su propósito; ayuda, orienta y permite la instauración de medidas que favorezcan al proceso administrativo para con esto crear pronósticos y prepararse de una forma más robusta al enfrentar las situaciones que se presenten a lo largo de su operación y servicio a la comunidad, sin perder consciencia del riesgo inminente que puede generar el no contar con los recursos necesarios para afrontar la realidad.

La presente investigación se realiza en un periodo definido, establecido y único, el cual busca recopilar información tanto actual como histórica, con el objetivo de analizar la correlación existente entre la gestión administrativa actual y el impacto que esto está generando en la captación de fondos institucionales de las ONG, enfocado en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, en el segundo cuatrimestre del 2020.

1.1.3 Justificación

La Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela cuenta con más de 25 años de presencia para el servicio de los alajuelenses, con una larga y experimentada trayectoria, ofrece servicios de atención sanitaria a pacientes en estado terminal con Cáncer y/o SIDA, siendo una persona portadora del VIH SIDA el primer paciente atendido alrededor de los años 90's. Esta institución inició labores como parte de un proyecto de la Caja Costarricense de Seguro Social, sin embargo, con el pasar del tiempo y el creciente aumento de pacientes con condiciones que ameritaban de atención diferenciada y que

eran parte de ese grupo de personas que luchaban por una muerte digna, es que en el año 1992, tramitan una personería jurídica en aras de poder conseguir fondos adicionales a los otorgados por el Gobierno y así poder sufragar las necesidades de los pacientes que diariamente se acercaban en busca de ayuda.

A partir del año 2001, se trasladan a sus propias instalaciones las cuales fueron consecuencia de la alta demanda de pacientes que se generaba y el sótano del edificio de la CCSS donde operaban, ya no era suficiente. Actualmente, al estar constituida como una organización no gubernamental sin afán de lucro y que una vez que sus miembros fundadores se acogen a la pensión o retiro de sus funciones, esta institución deja de percibir la ayuda económica que estuvieron recibiendo de la CCSS. Por lo tanto, hoy por hoy, la mayor parte de sus ingresos provienen de los donativos de algunas personas o instituciones privadas así como también de algunas instituciones gubernamentales como la Junta de Protección Social que apoyan su gestión.

Sin embargo, en los últimos años el creciente aumento de los costos, la dificultad en la economía y el incremento en la población adulta mayor y/o casos de cáncer/sida en el país, ha creado un desequilibrio entre los ingresos y gastos de la institución, y a esto sumado que el salario del equipo médico ya no es cubierto por la Caja Costarricense del Seguro Social, ha resultado en una creciente dificultad de operación llevando incluso a la toma de decisiones difíciles como el cierre de unidades de servicio especializadas como lo es la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) y el Hospicio Los Ángeles, donde se recibían personas en situación de calle y que tuvieran

una enfermedad terminal. Además, de que se ha experimentado el desmejoramiento de algunos de los servicios ya existentes como lo es la farmacia y la reducción de las zonas de cobertura para la atención de pacientes.

Por medio de esta investigación y del análisis en los modelos de gestión existentes, así como la correlación con los mecanismos de captación de dinero, se podrá conocer cuáles son los beneficios de implementar un modelo previamente analizado y establecido en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela y con esto lograr optimizar sus mecanismos administrativos en pro de crear una mejor recolección de fondos monetarios que les permitan tener unas finanzas institucionales más saludables.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Debido a que en la actualidad, la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela ha entrado en una situación difícil a nivel administrativo-operativo y suponiendo que esto se podría deber a una reducción en sus ingresos mensuales a consecuencia de la carencia de un plan estratégico o método administrativo de captación y administración de fondos, sumando al hecho el haber dejado de percibir apoyo por parte de la CCSS en su planilla y con esto elevando sus gastos, es que se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué mejoras debe aplicar la UCPA en su modelo administrativo actual para ser más eficiente en su gestión administrativa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Los objetivos generales “Señalan lo que se pretende lograr a través de la investigación y deben expresarse con claridad”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

De este modo, el objetivo general que busca definir lo que se espera de la investigación es el siguiente:

Analizar la gestión administrativa actual de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela con el fin de recomendar mejoras en la administración que permitan un mejor manejo de sus recursos y una operación más eficiente, en el segundo cuatrimestre del 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos buscan definir un trayecto paso a paso que permitirá el cumplimiento del objetivo general, es una cadena de contribuciones que facilitan la elaboración y el desarrollo de lo que se está investigando. Deben ser elaborados de forma jerárquica para que la conclusión de cada uno de ellos permita avanzar a un nivel siguiente en función de alcanzar el objetivo general.

Los objetivos específicos "Son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Al redactarlos, es habitual utilizar verbos y

derivados del tipo: “describir”, “determinar”, “demostrar”, “examinar”, “especificar”, “indicar”, “analizar”, “estimar”, “comparar”, “valorar” y “relacionar” respecto de los conceptos o variables incluidas.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Los objetivos específicos planteados para ésta investigación son:

- Constatar los modelos de gestión administrativa en la Institución y su posible relación con la situación actual.
- Desglosar las características en el modelo administrativo actual con el fin de encontrar y establecer patrones favorables para la implementación de un modelo administrativo funcional.
- Diagramar mejoras en un modelo de gestión administrativa que favorezcan al fortalecimiento de las ONG, enfocado en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

2.1.1 Origen de las organizaciones no gubernamentales

De acuerdo a (Cachaldora, 2016) y su documento “Historia de las ONG” menciona que después de un largo periodo de condiciones de crisis y lamentables pérdidas debido a la Segunda Guerra Mundial se creó una Orden en la que se hacía un llamado a la conciencia e importancia de la cooperación, así como también que la forma más rápida de recuperarse el mundo era por medio de la integración entre los países. En estas circunstancias, no se hablaba de quien ganó o perdió la batalla, simplemente porque eran todos los países involucrados los que estaban perdiendo ante la violencia que generaban todos los actos bélicos producidos en la guerra.

Ante esta situación se generaron varios roces y descontentos entre Estados Unidos y lo que en su momento se conocía como la Unión Soviética, pues habían perdido totalmente la confianza entre sí, ya que ambos bandos luchaban por el expandir su ideología. Era un momento histórico que generaba mucha incertidumbre y preocupación en el mundo, ya que podía surgir una guerra que dejaría catástrofes incalculables.

Simultáneamente, era el inicio de la era industrial la cual se estaba convirtiendo en toda una tendencia con un desarrollo acelerado; ya que beneficiaba enormemente la calidad de vida de los ciudadanos de los países más desarrollados pero los países del tercer mundo, no corrían la misma suerte, ya que la pobreza cada día crecía más avasallando todo a pasos de gigante.

A partir de este momento nacen las ONG con el objetivo primordial de ayudar, trabajar, orientar y aminorar la brecha con los temas importantes que los gobiernos de determinados países no podían atender de manera eficiente.

Se formaban equipos o conocidos comités interdisciplinarios apoyados de profesionales en temas de índole social y que contaban con toda la capacidad física e intelectual para abordar la realidad que estaban enfrentando los países subdesarrollados.

2.2 EL CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El contexto teórico-conceptual de la investigación se desarrolla por medio de las siguientes temáticas.

2.2.1 Las organizaciones no gubernamentales como objeto de investigación

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental (ONG) es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. El término ONG surge en las Carta de las Naciones Unidas como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional”. Se consideran independientes de las instituciones y poderes públicos y llevan a cabo servicios humanitarios con claros objetivos de beneficio social. (Cachaldora, 2016)

Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Brindan análisis y experiencias, funcionan como mecanismos preventivos y atención temprana, además de colaborar en asuntos y acuerdos internacionales. Algunas de estas organizaciones se encuentran anidadas en un nicho específico, como lo son las que tienen un enfoque a los deberes y derechos humanos, la lucha contra el calentamiento global, rescate animal y medio ambiente o también, enfocadas en temas sanitarios y de ayuda al desprotegido desde la perspectiva de la salud.

Sin embargo, una ONG siempre será “una entidad de orden privado”, no son filiales ni divisiones de Gobierno, lo que normalmente causa mucha confusión en la ciudadanía. Estas, pueden contener distintos nombres a nivel legal como lo son fundación, cooperativa, entre otros. Y pueden ser conformadas por grupos tan pequeños como de dos personas hasta una cantidad infinita de afiliados, colaboradores o voluntarios. Normalmente, son de carácter no lucrativo ya que lo que buscan es fomentar y crear un sentimiento de ayuda entre sus participantes, que les permita prestar desinteresadamente sus esfuerzos físicos o mentales, a personas en condiciones vulnerables.

Idealmente, se espera que sus integrantes sean personas completamente independientes de instituciones del Gobierno o subsidiarias que puedan crear conflicto

de intereses en busca de ganancias económicas, sino más bien, personas desinteresadas que basen su aporte en los valores de la caridad y el voluntariado.

Usualmente, en sus orígenes no son organizaciones muy grandes y complejas, sino que están conformadas por un reducido grupo de personas que conforman dentro de la organización estructuras administrativas o jerárquicas muy simples, ya que por lo general este pequeño grupo se dedica a realizar funciones específicas o especializadas de cada uno de sus miembros, los cuales a su vez, mantienen en constante comunicación a los otros miembros voluntarios de la institución.

Este tipo de organización sin afán de lucro, a diferencia de las convencionales, tienen una forma de relacionarse internamente muy democrática, ya que se busca siempre el consenso mediante el análisis profundo y la crítica constructiva, en aras de alcanzar siempre, la mejor decisión en pro del beneficio de lo que promueve la organización.

En la actualidad, la mayoría de las Organizaciones No Gubernamentales, financian sus recursos por medio de la ayuda que brindan las personas que se identifican con su causa y de forma voluntaria deciden colaborar. En otras ocasiones, existen algunas instituciones de Gobierno que ofrecen aportes dentro de su presupuesto anual, como lo son los Gobiernos Locales (Municipalidades) y en el caso de Costa Rica, la Junta de Protección Social.

2.2.2 Representaciones legales

En este tipo de organizaciones privadas, las cuales no tienen afán de lucro las formas legales más conocidas son: asociaciones conformadas por un grupo de personas que ofrecen su esfuerzo físico y mental, conocimiento en su disciplina y/o el dinero necesario para obtener un fin; las llamadas fundaciones en las que se busca cumplir una meta que se establece al conformar la organización, normalmente ofreciendo soporte a otra entidad con objetivos compartidos y las cooperativas que consisten en la unión de personas que comparten actividades laborales similares y que se asocian con el fin de satisfacer las necesidades propias de su gremio o cooperativa.

Sin embargo, a nivel organizaciones y en su búsqueda por el cumplimiento de sus propósitos y objetivos existen muchos tipos de ONG conocidas, como lo son las de beneficencia que siempre buscan ayudar y brindar servicios a las personas que más lo necesitan, normalmente en términos económicos que debido a distintos factores no tienen la facilidad de acceder a un trabajo que le genere su propio sustento. Otro ejemplo muy conocido son las organizaciones de tipo comunitario que buscan promover la cultura, el deporte y la protección de los recursos ambientales.

2.2.3 Características de las ONG

En síntesis, se pueden mencionar algunas características básicas que poseen las organizaciones no gubernamentales de forma general, entre ellas cabe destacar (EnciclopediaEconómica, 2017-2020)

- No buscan el enriquecimiento o lo que se conoce como el afán de lucro, sino más bien su orientación es de tipo social, cultural, humanitario, etc. Si una de estas entidades consigue el aumento en sus beneficios económicos, deberá siempre reinvertirlos en su labor, no es permitido para ellas la distribución de estos excedentes o beneficios entre sus miembros.
- Son privadas y aunque apoyen causas muy similares a las que algunos gobiernos también apoyan, su esencia no les permite ser parte del gobierno o ser utilizadas como filiales de entes gubernamentales.
- Se rigen bajo el principio de autonomía, lo cual significa que deben velar por su propio bienestar y autogestión de los recursos y actividades.
- Conformadas en su mayoría por miembros voluntarios.

2.2.4 Las ONG en la actualidad

Bajo el concepto de organización no gubernamental coexisten entes muy diversos que tienen como fines u objetivos caminos muy distintos. Sin embargo, en su mayoría, estas entidades se dedican a la lucha contra problemáticas sociales como lo son la salud, la pobreza, vivienda digna, entre otras. Su principal preocupación es la lucha por el trato a derecho e igualitario de las posiciones sociales más vulnerables que sufren día con día injusticias, así como buscar la forma en que se detenga la violación de los derechos de estas personas o áreas sociales por parte de los agresores.

En la actualidad y según el país, región o poblado donde esta se encuentre, las ONG, pueden también ser conocidas bajo nombres como organización no lucrativa (ONL), organización sin ánimo de lucro (OSAL), entidad sin ánimo de lucro (ESAL) y/o organizaciones sin fines de lucro (OSFL). Cualquiera que sea el término utilizado anteriormente, se refiere al objeto de estudio de esta investigación. (EnciclopediaEconómica, 2017-2020)

2.2.5 Marco jurídico que rige a las ONG sin afán de lucro

A nivel legal en Costa Rica, las organizaciones sin afán de lucro son reconocidas como asociaciones y fundaciones, es por esto que en la normativa establecida en la legislación costarricense siempre se referirá a este tipo de instituciones u organismos como asociaciones. Entonces, en lo relacionado al marco jurídico, la norma fundamental es el artículo 25 constitucional con la interpretación y criterio jurisprudencial que los Tribunales de Justicia le han dado, especialmente los votos de la Sala Constitucional analizados en los principios de las ONG sin afán de lucro.

Las asociaciones en Costa Rica, se encuentran reguladas por la Ley de Asociaciones, N° 218 del 8 de agosto de 1939 y sus reformas, así como con su reglamento del 28 de noviembre de 1988. Además, existen leyes especiales que regulan actividades específicas que realizan estas organizaciones. El Artículo 1° de la Ley de Asociaciones, establece que:

"El derecho de asociarse puede ejercitarse libremente conforme a lo que preceptúa esta ley. En consecuencia, quedan sometidas al presente texto las asociaciones para fines científicos, artísticos, deportivos, benéficos, de recreo y cualesquiera otros lícitos que no tengan por único y exclusivo objeto el lucro o la ganancia. Se regirán también por esta ley los gremios y las asociaciones de socorro mutuo, de previsión y de patronato".

Además, en el Artículo 3 se detalla que no se admitirán asociaciones de carácter político, ni las que en sus objetivos se busque atender un fin que sea física o legalmente imposible de acuerdo a los términos establecidos en el artículo 631 del Código Civil. Refiriéndose a los fines de las asociaciones, la Procuraduría General de la República ha entendido que:

"... la enumeración contenida en el artículo no es taxativa sino meramente enunciativa dejando abierta la posibilidad de que puedan proponerse cualquier otro fin lícito".

La licitud de las actividades de la asociación, es reafirmada por el artículo 23 de la misma ley al agregar que:

"Las asociaciones pueden tener local propio o abrir uno para sus reuniones o el cumplimiento de sus fines. Sin embargo, cuando se lleven a cabo en aquel recinto actos ilícitos, atentados contra la moral o las buenas costumbres o desórdenes, la autoridad podrá ordenar el cierre del local."

Quedan prohibidas en el referido local las reuniones, conferencias y toda clase de manifestaciones de carácter político partidista, así como facilitar el recinto para esa clase de actos".

En Costa Rica las asociaciones secretas se encuentran terminantemente prohibidas, y la Ley de Asociaciones en su artículo 33 inciso 1 castiga a quienes mantengan la asociación en forma oculta o secreta, aún cuando sus fines fueren lícitos.

Como parte de la ampliación de los beneficios para las ONG, la Ley de Asociaciones en su artículo 32 contempla la "declaratoria de utilidad pública" para las asociaciones "cuyo desarrollo y actividad sean particularmente útiles para los intereses del Estado y llenen una necesidad social, cuando lo soliciten al Poder Ejecutivo...". Este reconocimiento garantiza a las asociaciones su derecho para "gozar de las franquicias y concesiones de orden administrativo y económico " que el Poder Ejecutivo les otorgue, sin embargo se deja claro la posibilidad de revocatoria en caso de que los fines por lo que fueron otorgados cambien o desaparezcan.

Existen otras leyes que limitan aún más este beneficio de acuerdo a los objetivos buscados por la asociación, entre ellas la Ley Reguladora de Exoneraciones No. 7293 del 31 de marzo de 1992, lo que demuestra la tendencia hacia una regulación más restrictiva de la declaratoria de utilidad pública. Esta ley también es aplicable a las fundaciones de acuerdo a la posibilidad de exonerar bienes a favor de las mismas conforme al artículo 10 de la Ley de Fundaciones. Las fundaciones son reconocidas por la Ley de Fundaciones N° 5338 del 9 de agosto de 1973, que señala en el artículo

primero:

"Reconócese personalidad jurídica propia a las fundaciones, como entes privados de utilidad pública, que se establezcan sin fines de lucro y con el objeto de realizar o ayudar a realizar, mediante el destino de un patrimonio, actividades educativas, benéficas, artísticas o literarias, científicas, y en general todas aquellas que signifiquen bienestar social".

2.2.6 Creación y registro de las asociaciones

Las asociaciones y fundaciones en Costa Rica, deben cumplir con el trámite de inscripción registral para el control de sus eventos jurídicos. El Registro Público (ya sea el Registro de Asociaciones o la Sección Personas del Registro Mercantil) les asignará un número de expediente y autorizará su nombre e inscripción una vez cumplidos los requisitos. También se les otorgará cédula jurídica, reconociendo su constitución e inscripción como un acto legal ante este Registro Público.

2.2.7 Requisitos para optar por el registro de una asociación

La Ley de Asociaciones establece en su artículo 18 los requisitos para la constitución de una Asociación, indicando que se requieren mínimo diez personas. El instrumento jurídico será una escritura pública o un acta en papel de oficio de la sesión inaugural, la cual contendrá los estatutos aprobados y el nombramiento de la junta directiva. Si el documento seleccionado fuera el acta en papel de oficio, para su legalidad será necesario que lo firme la junta directiva y esté autenticado por un abogado. Otra opción es la protocolización por notario público del acta respectiva.

Las instituciones ante las cuales se debe presentar la documentación de inscripción (según el artículo 19), serán el Gobernador de la Provincia o en cantones menores y distritos la autoridad política local. El acta otorgada en escritura pública será presentada ante el Registro de Asociaciones del Registro Público por el notario autorizante. Cuando el documento esté calificado y se subsanen posibles defectos, se ordenará publicar un aviso en el Diario Oficial para comunicarlo a terceros quienes tendrán un plazo de quince días hábiles a partir de la publicación para oponerse, vencido este término se procederá a inscribir definitivamente la asociación. Asimismo, las reformas parciales o totales a los estatutos surtirán sus efectos desde el momento en que se inscriben en el Registro de Asociaciones (artículo 20). Ante este Registro, una vez inscrita la asociación el apoderado generalísimo sin límite de suma solicitará la inscripción de los libros legales para que en definitiva esté finalizado el trámite y legalmente constituida.

La Procuraduría General de la República recientemente reiteró su criterio de que "resulta claro que la potestad de autorizar la entrada en funcionamiento e inscripción de las asociaciones, así como de legalizar los respectivos libros que las mismas deben llevar -aspecto este sobre el que versa la consulta de mérito- ha sido expresamente atribuida al Registro de Asociaciones, el cual pertenece a la Dirección General del Registro Nacional, de tal suerte que en la actualidad, esta dependencia deviene en titular de dicha competencia".

El Reglamento de la Ley de Asociaciones, se refiere a los requisitos esenciales para la inscripción de los estatutos de una asociación. Según el artículo 12 del

reglamento, el documento constitutivo debe contener:

- a) Domicilio exacto de la asociación;
- b) Forma de elegir e integrar el órgano directivo, período de nombramiento y término de su ejercicio;
- c) Causales y procedimientos de desafiliación;
- d) En caso de disolución voluntaria, procedimiento para nombrar liquidadores;
- e) Mes y quincena en que se celebre la asamblea general ordinaria anual; y
- f) Tipo de garantía que el tesorero debe rendir, para el cumplimiento de sus funciones.

El documento que se presente al Registro de Asociaciones, podrá transcribir en lo conducente el acta, dejando constancia al pie del acta o si es un notario dando fe, deben cumplirse de conformidad con el artículo 14 del Reglamento los siguientes aspectos:

- a) Que los acuerdos transcritos se encuentran firmes y que el acta donde constan está debidamente firmada;
- b) Que el acta transcrita es copia fiel y que consta en el respectivo libro de actas;
- c) Que el libro de actas está autorizado, fecha de autorización y oficina que lo autoriza;
- d) Que la convocatoria se hizo de conformidad con el estatuto, que a la sesión del órgano correspondiente concurrió el quórum requerido y que los acuerdos fueron tomados por los votos exigidos por el estatuto;
- e) Del número de expediente; y

f) Del número de cédula de persona jurídica de la entidad.

2.2.8 Órganos esenciales en las asociaciones

El artículo 10 de la Ley de Asociaciones establece como órganos esenciales de la asociación los siguientes:

- El organismo directivo cuyo nombre se establecerá en los Estatutos y que se integrará con un mínimo de cinco miembros entre los cuales debe haber un Presidente, un Secretario y un Tesorero, todas personas mayores de edad.
- Un Fiscal mayor de edad.
- La Asamblea o Junta General.

El Reglamento de la Ley de Asociaciones, establece en sus artículos 6, 7, y 8 las atribuciones de la Asamblea General. Respecto a las sesiones de este órgano, el artículo 21 indica que debe reunirse en forma ordinaria una vez finalizado el ejercicio administrativo y fiscal el cual durará un año, por lo que la convocatoria a la asamblea ordinaria será en la primera quincena de cada ejercicio, asamblea en la que rendirán sus informes el Presidente, el Fiscal y el Tesorero. El Reglamento en su artículo 8 establece que la asamblea general se reunirá en forma extraordinaria para conocer los siguientes aspectos: reforma del estatuto, disolución de la asociación, sustitución del fiscal, sustitución cuando proceda de los miembros del órgano directivo, y otros asuntos cuya naturaleza o urgencia lo ameriten. En definitiva, una asociación podrá reunir su asamblea general en forma extraordinaria tantas veces sea necesario a los

efectos del artículo citado.

El Reglamento en el artículo 10 señala las atribuciones del órgano directivo, indicando su deber de hacer cumplir las políticas de las asociaciones conforme a los estatutos.

En el artículo 11 establece el cometido de la fiscalía, como órgano encargado de velar por lo dispuesto en el estatuto, la ley y su reglamento.

Tanto en la Ley como en el Reglamento, respecto a los miembros electos de los órganos detallados se insiste que deben ser mayores de edad (18 años) de los miembros, esto por cuanto el artículo 15 de la Ley de Asociaciones establece que se pueden admitir asociados menores de edad, pero no menores de dieciséis años, sin que puedan ser electos para cargo alguno.

2.2.9 Origen de los cuidados paliativos en Costa Rica

Según el autor (Acuña, 2017), los Cuidados Paliativos en Costa Rica inician a partir del año 1987, con la participación de la doctora Lisbeth Quesada Tristán, con estudios en Cuidados Paliativos realizados en los Estados Unidos de América, en el St Luke's Roosevelt Hospital Center de New York, quien se da a la tarea de difundir sus conocimientos en esta nueva rama de la medicina a través de cursos para profesionales en salud interesados, tanto dentro como fuera del sistema público de salud costarricense (Caja Costarricense de Seguro Social).

Posteriormente, empiezan a surgir una serie de iniciativas en el campo y es así como en el año 1990 en el Hospital Max Peralta de Cartago se forma un Comité de

Cuidados Paliativos, que luego da origen en 1993 a la Asociación Caminemos Juntos (ASCAJU), cuyo propósito fundamental es la atención integral del enfermo en fase terminal de Cáncer y VIH-Sida de la población de la provincia de Cartago; siendo el primer grupo que nace formalmente en Costa Rica, como una organización no gubernamental sin fines de lucro. El 01 de octubre de 1990 la doctora Lisbeth Quesada Tristán junto con la doctora Ivette García y otros profesionales del Hospital Nacional de Niños, crean la primera Unidad de Cuidados Paliativos que atiende niños en el país; brindando sus servicios mediante los modelos de atención: intervención domiciliaria e intrahospitalaria. Esta Unidad realiza las Primeras Jornadas Médico Científicas en Cuidados Paliativos de Costa Rica y Centroamérica, en enero del año 1992, satisfaciendo la gran necesidad que imperaba en el país y la región, tanto en docencia como en conocimiento.

Para el año 1991 se crea en el Hospital Calderón Guardia la Clínica del Dolor, por el Dr. Isaías Salas Herrera, que apoya a enfermos con dolor. En el año 1994 se constituye una Fundación que le brinda apoyo, soporte económico y logístico, posteriormente en el año 1995 incorpora los servicios de Cuidados Paliativos; en marzo de 1999 se transformó en un centro de referencia institucional, llamado Centro Nacional de Control del Dolor y Cuidados Paliativos (CNCDyCP).

En el año 1992 nace la Fundación Pro Unidad de Cuidados Paliativos, cuya razón de ser es apoyar a la Unidad de Cuidados Paliativos del Hospital Nacional de Niños, esta organización en el año 2000 crea el Albergue San Gabriel, ubicado en la

ciudad de San José, el cual tiene un centro diurno de asistencia paliativa, servicios profesionales integrales, préstamo de equipo a domicilio, actividades recreativas, entre otros. Asimismo, en el año 2007 se crea el Albergue Dr. Gastón Acosta Rúa, ubicado en el cantón de Pérez Zeledón en la zona sur de nuestro país, que brinda servicios de Cuidados Paliativos Pediátricos a la población infantil de esta región.

En el año 1991 inicia sus funciones la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, operando inicialmente en las instalaciones del Hospital de Alajuela; en el año 1995 se crea la Asociación para la Atención Integral del paciente con Cáncer Terminal y/o Sida de Cuidados Paliativos de Alajuela. Cuenta en sus instalaciones desde el año 1993 con un Centro Diurno de Atención Paliativa, así como desde sus inicios con los modelos de atención de: consulta externa, visita domiciliar y consulta telefónica. A partir del año 2001 posee el modelo de atención tipo Hospicio (Hospicio Los Ángeles), constituyéndose en la única en el país que brinda este servicio.

Posteriormente han surgido otros grupos de Cuidados Paliativos en Hospitales de la Caja Costarricense del Seguro Social tales como: Hospital de San Ramón, Hospital de Heredia, Hospital Max Peralta en Cartago, Hospital de Turrialba, Hospital de Grecia, Hospital Raúl Blanco Cervantes, Hospital San Juan de Dios, Hospitales de Puntarenas, Liberia y Limón.

En la edición cartográfica del Atlas de Cuidados Paliativos en Latinoamérica, se manifiesta que a nivel nacional se cuenta con 43 equipos de Cuidados Paliativos

multinivel correspondientes al 68% de los existentes al año 2013. Según el estudio realizado por la Asociación Latinoamericana de Cuidados Paliativos en el año 2014, fueron conformados tres grupos de avance en Cuidados Paliativos en Latinoamérica, según macro indicadores de desarrollo, ubicándose Costa Rica, Chile, México y Argentina en el grupo con más desarrollo; por otro lado, Bolivia, Honduras, República Dominicana y Guatemala se hallaron en el grupo de desarrollo inferior. Según el “Índice ALCP” Costa Rica registró el puntaje más elevado (8.1) entre los 20 países latinoamericanos evaluados.

Costa Rica es uno de los países latinoamericanos que ha logrado legislar en materia de Cuidados Paliativos. Su historial legislativo en esta materia inicia en el año 1990 cuando se presenta ante la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia un Recurso de Amparo a favor de la señora Mónica Granados Chaverri, portadora de una enfermedad oncológica en fase terminal, a la cual su médico tratante le prescribe una dosis de morfina para control del dolor que es considerada por un profesional en Farmacia como muy elevada y no la despacha. Es así como la Sala Constitucional en la resolución del mismo expresa, que si bien es cierto que las farmacias son entes privados, realizan una función social directamente relacionada con la salud y no pueden negarse a despachar una receta legalmente constituida, además, un farmacéutico no puede negarse a despachar una receta legalmente constituida y no puede cambiarla. No puede invadir otro campo profesional y es responsabilidad exclusivamente del médico lo que le suceda al enfermo. Asimismo, la Sala Constitucional en la Sentencia 5130-94 estableció que del derecho a la vida que se

establece en el Artículo 21 de la Constitución Política, donde se manifiesta que la vida es inviolable, se desprende el derecho a la salud y a los Cuidados Paliativos. Asimismo, en el documento entregado en el Primer Encuentro Nacional de Cuidados Paliativos celebrado el 05 de marzo del año 2007, se manifiesta que:

“.....el derecho a la salud es un derecho derivado del derecho a la vida y la conectividad entre ellos es evidente. De manera más exacta podría decirse que el derecho a la salud es un objeto jurídico concreto del derecho a la vida; lo mismo ocurre cuando se refiere al derecho a la integridad física. El derecho a la salud tiene como propósito fundamental hacer efectivo el derecho a la vida, porque este no protege únicamente la existencia biológica de la persona, sino también los demás aspectos que de ella se derivan. La negación de prestar un servicio médico u hospitalario a una persona portadora de una enfermedad en fase terminal sea el servicio estatal o privado, atenta contra su derecho a la salud. Por ello, se debe aclarar que un acceso equitativo a los Cuidados Paliativos a todas las personas moribundas o en fase terminal es un derecho derivado del derecho a la salud, el cual contempla también la no denegación del tratamiento paliativo por falta de recursos económicos”

La Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia costarricense, en la sentencia 1915-92 establece, que la persona portadora de enfermedad en fase terminal, es decir con un proceso irreversible, conserva el derecho a una muerte sin dolor y a una muerte digna. Con lo expuesto anteriormente la Sala Constitucional de

la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, brinda una explicación del vínculo conceptual entre los Derechos Humanos y los Cuidados Paliativos, considerando que esos constituyen en sí mismos un derecho humano derivado del derecho a la vida y del derecho a una muerte digna.

Con estas iniciativas se protege y se asegura el derecho a una muerte con dignidad y sin sufrimiento a las personas portadora de enfermedad en fase terminal y a toda la población que habita en el territorio costarricense; precedente que marca un antes y un después en la historia de los Cuidados Paliativos en nuestro país. Se crea un antecedente en que la población civil pueda optar por servicios en esta rama de la Medicina en los Sistemas de Salud nacionales existentes, tanto públicos como privados.

El 15 de setiembre de 2003 se crea la Federación Costarricense de Cuidados Paliativos, la cual agrupa a las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro cuya figura legal es una asociación. Según la Ley General de Asociaciones pueden constituirse asociaciones formadas por la reunión de dos o más asociaciones con personería jurídica. La nueva entidad adquirirá personería jurídica independiente de la personería de las entidades que la componen. Esta forma de asociaciones se distinguirá con los términos de “federación”, “liga” o “unión”, que deberán insertar en su nombre y que las asociaciones simples no podrán usar. Las asociaciones federadas pueden, a su vez, constituirse en las mismas condiciones en una nueva forma de

asociación que llevará forzosamente el nombre de “confederación”, término que se reserva exclusivamente para esta clase de entidades.

La Federación Costarricense de Cuidados Paliativos no sólo tiene como finalidad representar a las asociaciones federadas ante las organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales, sino también asesorar, armonizar, apoyar y facilitar a sus asociados para el cumplimiento de los Principios y Objetivos Internacionales de los Cuidados Paliativos.

La Asamblea Legislativa aprueba la Ley 9140 titulada: Exoneración a las Asociaciones y las Fundaciones que apoyan a las Unidades de Cuidados Paliativos, la cual es publicada en el periódico oficial La Gaceta Número 122 del 26 de junio del 2013. Esta ley manifiesta:

“Se exonera del pago de derechos e impuestos de inscripción sobre bienes inmuebles, excepto los impuestos municipales, a las asociaciones y fundaciones de Cuidados Paliativos que estén habilitadas y acreditadas por el Ministerio de Salud. Igualmente, se exonera de todo impuesto, tasas, sobretasas, derechos arancelarios, la importación compra local de vehículos destinados a uso exclusivo de dichas asociaciones y fundaciones, siempre y cuando estos bienes se destinen exclusivamente a la atención y el tratamiento directo de los pacientes atendidos por esas fundaciones. La exoneración que se otorgue en este artículo será para que

estos bienes sean inscritos a nombre de las asociaciones y fundaciones de Cuidados Paliativos; asimismo, no podrán ser enajenados a terceros hasta cumplido un plazo de diez años, desde su adquisición”

Esta ley es un logro para el desarrollo de los Cuidados Paliativos en nuestro país, en la actualidad existe un instructivo del Ministerio de Hacienda titulado: Gestión de Exención de Impuestos para Asociaciones y Fundaciones que Apoyan a las Unidades de Cuidados Paliativos, que garantiza la correcta aplicación de la ley.

Aunque se ha logrado legislar en la materia, existe en la actualidad una necesidad país de contar con una ley exclusiva que garantice el derecho a los Cuidados Paliativos a los habitantes del territorio costarricense. Se han presentado ante la Asamblea Legislativa proyectos de ley con el objeto de llenar este vacío.

En el 2018 se inauguran las nuevas instalaciones del Centro Nacional de Control del Dolor y Cuidados Paliativos, este proyecto consta de dos módulos de tres pisos, con una infraestructura de 5950 metros cuadrados. Las instalaciones están previstas para consultas médicas especializadas, procedimientos, docencia y capacitación, atención psicológica, atención social, nutricional, investigación, terapias de lenguaje, respiratoria y física, capilla, farmacia, toma de muestras de laboratorio, farmacia, entre otros.

2.2.10 Cuidados paliativos y el dolor

La definición que da la Organización Mundial de la Salud (OMS) para los Cuidados Paliativos es la siguiente: "Enfoque que mejora la calidad de vida de pacientes y familias que se enfrentan a los problemas asociados con enfermedades amenazantes para la vida, a través de la prevención y alivio del sufrimiento por medio de la identificación temprana e impecable evaluación y tratamiento del dolor así como otros problemas, físicos, psicológicos y espirituales". Destaca que los cuidados paliativos no deben limitarse a los últimos días de vida, sino aplicarse progresivamente a medida que avanza la enfermedad y en función de las necesidades de pacientes y familias. (INFOcancer2020, 2019)

El dolor, según la International Association for the Study of Pain (IASP) es definido como una experiencia sensorial o emocional desagradable, asociada a daño tisular real o potencial, o bien descrita en términos de tal daño. El dolor es, por tanto, subjetivo y existe siempre que un paciente diga que algo le duele. La definición de la IASP destaca que el dolor está asociado a daño tisular o que se describe como producido por éste, pero evita decir claramente que el dolor esté producido por él mismo. Esto permite considerar que incluso en aquellas formas de dolor en las que no hay daño tisular que las ocasionen, generalmente como consecuencia de lesiones neurológicas, los pacientes describen el dolor como si estuviera producido por una lesión periférica. (Herreo Vicente, Delgado Bueno, Bandrés Moya, Ramírez Iñiguez de la Torre, & Capdevila García, 2018)

Se estima que el dolor en ocasiones puede ser subjetivo o una respuesta del paciente ante ciertos estímulos que no precisamente estén provocando ese dolor tal y como el paciente lo puede describir, sin embargo, en términos paliativos la relación con el dolor tiende a ser diferente y es que hay que entender que en este tipo de pacientes oncológicos o por VIH, el dolor se presenta como una fisiopatología compleja y en esto, se manifiestan múltiples elementos difíciles de controlar, por lo que el dolor puede variar según las áreas o estructuras que estén siendo afectadas.

En temas de enfermedades terminales, la proliferación de células neoplásicas afecta estructuras del sistema nervioso, tejidos blandos, huesos, entre otras y es posible que a raíz de esto, el enfermo pueda manifestar distintas sensaciones de dolor intenso, sin embargo, no es sino con un diagnóstico estructurado donde se realicen valoraciones físicas, psicológicas, sociales y neurológicas que se determina una mejor caracterización de lo que engloba ese dolor total. Por otra parte, en estos pacientes se trabaja también el área espiritual que les permite aceptar y reasignarse a la muerte, ayudándoles también a disminuir el sufrimiento generalizado.

Según (Armando Corbin, 2020) la Teoría de la Puerta de Control, el dolor se compone de tres dimensiones:

- Sensorial o Discriminativa: son las propiedades físicas del dolor.
- Motivacional o Afectiva: relativa a los fenómenos emocionales del mismo.

- Cognitiva o Evaluativa: en referencia interpretación del dolor en función de aspectos atencionales, experiencias previas, el contexto sociocultural, entre otros.

Según su duración, el dolor puede clasificarse de distintas maneras.

Dolor agudo

Este tipo de dolor actúa como advertencia de un dolor real o inminente, es de corta duración y contiene un escaso componente psicológico. Un ejemplo es el dolor que surge tras una contusión o una fractura musculo esquelética.

Dolor crónico

El dolor crónico es el que dura más de seis meses. Se acompaña del componente psicológico, ya que además de ser una experiencia desagradable de por sí, es un recordatorio constante de que hay ciertas partes del cuerpo que están fallando o que no funcionan tal y como deberían. Es, por ejemplo, el dolor que sufren los pacientes con cáncer.

Según la fuente, el dolor puede ser.

Dolor físico

El dolor físico es una sensación dolorosa que realmente existe en alguna parte del cuerpo. Puede ser consecuencia de un ligero golpe o un traumatismo de gravedad

(por ejemplo, de una rotura), de una mala postura o por una enfermedad. Algunos ejemplos son: el dolor de espalda o el dolor de muelas.

Dolor emocional

El dolor emocional es una experiencia subjetiva en la que la persona tiene una herida que nadie ve. Las causas pueden ser diferentes: una ruptura de pareja, un cambio de ciudad, el despido de un trabajo... Independientemente de la causa, tiene su origen en no saber gestionar el cambio de vida y por no disponer de los recursos necesarios para afrontar la nueva situación.

Dolor psicológico

El dolor psicológico puede parecer lo mismo que el dolor emocional, pero no es exactamente así. El dolor psicológico es el que conoce como somatización del dolor, que tiene su origen en un estado emocional (estrés, ansiedad, tristeza, etc.) y se refleja a nivel físico o en forma de enfermedad.

Según la patogenia, el dolor puede clasificarse en los siguientes.

Neuropático

El dolor neuropático es un dolor punzante, quemante y suele caracterizarse por la sensación de aumento del dolor producido justo después de la lesión. Su causa es un estímulo directo en el SNC o una lesión en las vías nerviosas. Algunos ejemplos son: la neuropatía periférica post-quimioterapia o la compresión medular.

Nociceptivo

Es el más común. Ocurre por la estimulación de un sistema nervioso intacto que funciona normalmente. Es un tipo de dolor beneficioso para el organismo ya que se trata de una acción protectora para evitar daños mayores y proceder a la reparación del tejido y a su regeneración. Existen de dos tipos: somático y visceral.

Psicógeno

A diferencia de los dos anteriores, su causa no es la estimulación nociceptiva ni la alteración neuronal, sino que su causa es psicológica. Algunas variables psíquicas que influyen en este dolor son ciertas creencias, miedos, memorias o emociones. Es un dolor real y, por tanto, requiere tratamiento psiquiátrico de la causa.

Dependiendo de la localización, el dolor se clasifica en...

Somático

Ocurre por la excitación anormal de nociceptores somáticos en la piel, músculos, articulaciones, ligamentos o huesos. El tratamiento debe incluir la administración de antiinflamatorios no esteroideos (AINE).

Visceral

Se produce por la excitación anormal de nociceptores viscerales, y puede afectar zonas alejadas al lugar donde se originó. Los cólicos, el dolor de la metástasis hepáticas y cáncer pancreático son ejemplos de este tipo de dolor. Para su tratamiento se emplean opioides.

Según su intensidad, el dolor puede ser...

Leve

Es el dolor menos intenso. La persona con este tipo de dolor puede realizar actividades cotidianas. El dolor puede llegar a ser tan bajo que bajo ciertas circunstancias no es percibido y "desaparece" totalmente simplemente a causa de las distracciones o de una correcta gestión del foco atencional.

Moderado

Un dolor con cierta intensidad que interfiere con las actividades cotidianas, si bien no incapacita totalmente a la persona y por lo general esta puede seguir teniendo una vida autónoma en mayor o menor medida. Requiere de tratamiento con opioides menores.

Severo

El dolor más intenso. No solo interfiere con las actividades cotidianas, sino también con el descanso. Su tratamiento requiere opioides mayores e incapacita tanto a la persona que la hace depender de terceros, ya sean amigos, familiares o cuidadores.

En los cuidados paliativos, tienden a clasificar estos tipos de dolores en los relacionados oncológicamente y los que no son parte de esta área. Para tratar estas condiciones se utilizan diferentes tipos de medicamentos como los son los antidepresivos tricíclicos, anti inflamatorios no esteroideos, anestésicos, esteroides y opioides.

Los opioides son medicamentos provenientes del opio y comúnmente se conocen como morfina, codeína y tebaína. Estos se clasifican también en dos áreas, los débiles y fuertes. El manejo y la escogencia del medicamento apropiado, es todo un reto para el médico tratante y la elección apropiada para cada caso, dependerá mucho del tipo de dolor, factores del paciente, contraindicaciones, duración, etc.

En el siguiente cuadro se puede visualizar las diferencias establecidas entre el dolor y los cuidados paliativos.

Figura N° 1 Diferencias entre el dolor y cuidados paliativos

Diferencias entre dolor y cuidados Paliativos	
Clínica de Cuidados Paliativos	Clínica del Dolor
Se trabaja con un equipo interdisciplinario: Medico, Enfermera, Trabajadora Social, Voluntariado, Psicologo	Unipersonal: Medico anestesiólogo, con especialidad en algología
Enfoque biopsicosocial espiritual del paciente y su familia	Enfoque biologista
Segundo y Tercer nivel de atención	Tercer nivel y necesita sala de operaciones, maquina de anestesia en la mayoría de los casos
Paciente en condición de vida limitada, en fase terminal	Cualquier paciente con dolor
Atención domiciliaria, atención en hospital, albergues, hospicios	Atención hospitalaria
Objetivo fundamental: calidad de vida	Objetivo fundamental: control del dolor
El equipo interdisciplinario además evalúa y trata cualquier síntoma estresante	Focalizado alivio del dolor
Atención trasciende al paciente y su familia	Atención focalizada en el paciente
Canaliza los recursos comunitarios (grupos organizados de las iglesias, voluntarios, comités de salud, etc) en la atención de pacientes terminales	Focalizado en atención hospitalaria sin tomar en cuenta a la comunidad
Se trabaja en aspectos de prevención de ajustes emocionales, atendiendo duelo, el duelo anticipatorio y el duelo propiamente dicho	No existe este enfoque
Enfoque de investigación en cuidados paliativos esta basado en un abordaje biopsicosocial espiritual	Enfoque biologista
La ayuda en cuidados Paliativos se dirige a una gran gama de intervenciones tales como: préstamo de equipo medico para la atención del paciente en el hogar, alimentación especial, ayudas económicas para medicamentos, transporte, diarios de comida, recreación, rehabilitación, adaptación, aceptación.	No existe este enfoque
Apertura a tratamientos no convencionales, tipo medicina alterativa	No es aceptado
Menor costo en la atención de pacientes al procurar tratar al paciente fuera del medio hospitalario	Manejo intrahospitalario
Validación de los aspectos subjetivos de los síntomas del paciente	Enfoque biologista
Tratamientos del dolor y los síntomas se basa exclusivamente en medida farmacológicas y no farmacológicas.	Medidas farmacológicas y básicamente invasivas
Filosofía de atención que rompe paradigmas en Medicina, trascendiendo los enfoque biologistas Tradicionales de la práctica medica	Es un área específica de la medicina con un conocimiento científico y técnico orientado a lo que es alivio del dolor

Fuente: Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela – Hospicio Los Ángeles

2.2.11 Enfermedades terminales

La Sociedad Española de Cuidados Paliativos señala las siguientes características como importantes a la hora de definir enfermedades terminales además de que también con esto se definen y establecen las terapéuticas adecuadas para aplicar.

Los elementos fundamentales son:

1. Presencia de una enfermedad avanzada, progresiva, incurable.
2. Falta de posibilidades razonables de respuesta al tratamiento específico.
3. Presencia de numerosos problemas o síntomas intensos, múltiples, multifactoriales y cambiantes.
4. Gran impacto emocional en paciente, familia y equipo terapéutico, muy relacionado con la presencia, explícita o no, de la muerte.
5. Pronóstico de vida limitado.

Esta situación compleja produce una gran demanda de atención y de soporte, a los que debemos responder adecuadamente.

El cáncer, sida, enfermedades de moto neurona, insuficiencia específica orgánica (renal, cardiaca, hepática etc.)... cumplen estas características, en mayor o menor medida, en las etapas finales de la enfermedad. Clásicamente la atención del enfermo de cáncer en fase terminal ha constituido la razón de ser de las Cuidados Paliativos. (SECPAL, 2015)

En el caso de los niños, la aceptación de enfermedades terminales es un poco

más complicado, ya que no es hasta alrededor de los 10 años que empiezan a distinguir entre lo animado y lo inanimado y con esto, alrededor de los 12 años, madurar su pensamiento de forma similar a los adultos. Cuando un niño está en fase terminal, los padres por lo general ocultan o intentan ocultar la realidad de lo que está sucediendo para evitar crear dolor, preocupación o una acelerada llegada de lo inevitable. Sin embargo, el cuidado paliativo en niños busca, encausar o re direccionar esa protección amorosa para que no se convierta en negación y afecte aún más su estado.

En el período de la adolescencia los jóvenes se encuentran en un proceso de transición de la niñez a la adultez y a cómo deben de descubrir y asimilar temas como su sexualidad, cambios físicos, también deberán ir asumiendo el hecho de su enfermedad, desarrollando en ellos una gran preocupación ligada al dolor que sienten y asocian a su imagen corporal, además de los efectos o secuelas que pueden dejar los tratamientos. Todo este proceso de aceptación es bastante complejo en la vida de un adolescente.

Esta población requiere de un alto apoyo emocional por parte de profesionales en el campo y sus familias, ya que sufren fuertes temores de imaginar la muerte y ser olvidados, por eso tienden a intentar dejar una gran huella en los familiares más cercanos a ellos.

En el caso de los adultos y ancianos, la situación es un poco diferente. Normalmente

este tipo de paciente atraviesa y sufre un proceso agudo-crónico que le sumerge en una situación clínica irreversible y que en casos favorables, los conduce a la muerte en un plazo no mayor a 6 meses. Estos pacientes, desarrollan un período progresivo de incapacidad, con nuevos síntomas o aumento de los pre-existentes.

Los adultos mayores, son el sector que más consume recursos de las Unidades de Cuidados Paliativos, su grado de dependencia es más elevado y las alteraciones en su salud tienden a ser cambiantes como resultado de complicaciones no esperadas que provoca la enfermedad u otras enfermedades que ya son parte de su historial clínico, como lo son la diabetes, presión alta, problemas cardiacos, entre otros. (ASCO, 2018).

Por lo general, las probabilidades de sufrir de cáncer son más elevadas en los adultos mayores, ya que, normalmente no prestan mucha atención a los cambios o síntomas que van mostrando en las etapas iniciales de la enfermedad y muchos lo atribuyen a su vejez o alguna otra patología diagnosticada a lo largo de su vida. Es por esto que, la medicina paliativa se tiende a aplicar más a este grupo social, dadas sus circunstancias, la medicina es menos curativa y se busca aminorar situaciones como el dolor en etapas avanzadas.

No obstante, es preciso tener en consideración siempre que a pesar de los distintos factores existentes, condiciones o antecedentes médicos anteriores y demás datos de relevancia en un paciente, es fundamental no etiquetar de enfermo terminal

a un paciente potencialmente curable. (SECPAL, 2015)

2.2.12 Calidad de vida

(Colome & Perez, 2015) En su artículo “La mejora de la Calidad de Vida del Paciente en Estado Terminal” hacen referencia al termino de salud como el completo bienestar físico, mental y social del individuo y no solo la ausencia de enfermedad ha evolucionado desde una definición conceptual hasta escalas que permiten medir la percepción general de la salud. Tanto la vitalidad, como el dolor y la discapacidad se dejan influir por las experiencias personales y por las expectativas de una persona. Considerando que las expectativas de salud, el soporte social, la autoestima y habilidad para competir con limitaciones y discapacidad pueden afectar la calidad de vida. Por tanto es el paciente quien debe emitir el juicio perceptivo de Calidad de Vida.

El termino calidad de vida es una categoría social, económica y política, que sustenta en determinado desarrollo económico, cultural, jurídico, ético y en un sistema de valores sociales que se acuerdan por consenso. Puede contextualizarse como bienestar, felicidad y satisfacción de la persona que le permite una capacidad de actuación o de funcionar en un momento dado de la vida. Es un concepto subjetivo propio de cada individuo, que está muy influido por el entorno en el que vive como la sociedad, la cultura, las escalas de valores.

Según la OMS, la Calidad de Vida es: “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus

inquietudes”. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.

Entre las características de la calidad de vida se pueden citar la intrasubjetiva, donde cada ser humano tiene un concepto propio sobre la vida y sobre la calidad de vida, la felicidad; tiene la posibilidad de medirse por diversas formas pero es difícil de cuantificar objetivamente. Para ellos existen modelos de evaluación por criterios.

La práctica médica tiene como meta, preservar la calidad de vida a través de la prevención y el tratamiento de las enfermedades, en este sentido, las personas con enfermedades crónicas o en fase terminal de una enfermedad, requieren evaluaciones con relación a la mejoría o al deterioro de su estado funcional y de su calidad de vida. (Colome & Perez, 2015)

La evolución del concepto de calidad de vida y sus evaluaciones datan desde la escala desarrollada con el propósito de definir una forma consistente del estado funcional de los pacientes con padecimientos crónicos, ésta fue la de Karnofsky (KPS), que es una escala genérica y unidimensional; por esas razones han surgido otras como la ajustada por el tiempo libre de síntomas de la enfermedad (Quality – Time Without Symptoms, Q-TWIST) y las que miden la actitud de las personas frente al estado de la enfermedad; así como las preferencias para apostar a riesgos definidos (Standard Gamble).

Existen muchas conceptualizaciones de calidad de vida; entre ellas la de Quintero, plantea que es un indicador de bienestar material y espiritual del hombre, en un marco social y cultural determinado. Los autores de este trabajo la aprecian desde un concepto valorativo, eminentemente evaluador, se trata de una categoría de un alto nivel de generalización, que constituye una construcción hipotética, porque se infiere en todo un conjunto de variables con dimensiones objetivos-subjetivas, donde una mala calidad de vida, es sinónimo de bienestar.

Investigadores cubanos han hecho énfasis en la medición de la calidad de vida percibida en la tercera edad, auxiliándose de la escala MGH, instrumento que considera la calidad de vida en su aspecto multidimensional. Ellos han tenido como objetivo determinar la prevalencia de baja calidad de vida y describir su comportamiento de manera general. (Colome & Perez, 2015)

Aterrizando el concepto a temas oncológicos, se estima que este se empezó a utilizar alrededor de los años 80 con términos afines relacionados al bienestar, salud y la felicidad. El objetivo de la medicina, específicamente la paliativa, es dotar al individuo de vida en todos y cada uno de sus años, siendo inclusive, el proceso de fase terminal parte de eso, donde se busca la máxima autonomía del paciente y su familia.

Es por esta razón que los instrumentos básicos con los que se cuenta en los

cuidados paliativos son el control de los síntomas, apoyo emocional y la comunicación por medio de una organización flexible y enfocada en crear este bienestar aplicado al paciente y sus familias, apoyados de un equipo interdisciplinario conformado por psicólogos, trabajadores sociales, médicos, especialistas en enfermería, representación espiritual, entre otros que pueden mediante un arduo trabajo conseguir satisfacer las necesidades de atención para los pacientes terminales así como con sus familias que también se ven realmente impactadas en este proceso.

2.2.13 El enfermo terminal y su familia

En los cuidados paliativos se lleva consigo la unión de la familia como parte del grupo de atención involucrando al paciente, familia e incluso algunos allegados del entorno social. Al igual que los pacientes, las familias tienden a desarrollar mecanismos de protección y defensa contra la crisis que provoca el conocer que un miembro de la familia es diagnosticado con una enfermedad terminal.

El miedo que genera la plena certeza de la muerte, conlleva grandes cantidades de preocupación, culpa, sentimientos encontrados, entre las personas que se relacionan con el ahora paciente. Esto provoca alteraciones en la comunicación, en el liderazgo de las familias, afectación emocional, problemas físicos o trastornos psicológicos en los miembros más cercanos, identificados o comprometidos con el paciente terminal.

Toda familia, a pesar de lucir desorganizada, desorientada o desordenada,

tiene una estructura de funcionamiento y relación entre sí, cada una de ellas posee un sistema compuesto por subsistemas funcionalmente definidos, que mantienen unos límites dinámicos y se relacionan unos con otros según su jerarquía, la cual se ha establecido a lo largo de su formación. Si la organización es estable y permite predictibilidad, seguridad y cohesividad a sus miembros, será altamente valorada, por esto a menudo irán muy lejos para protegerla. (Guaranga Vega, 2017)

Habitualmente responden a la enfermedad apegándose rígidamente a sus estructuras previas de funcionamiento, aun cuando estas no sean las más apropiadas para la crisis actual de la pérdida y fuercen la ineficacia y aún comportamientos destructivos en algunos de sus miembros. Otros por el contrario se disuelven bajo el impacto de la muerte, dejando a sus integrantes innecesariamente desorientados y privados de la estructura de soporte.

La perspectiva de un futuro sin el ser querido muerto, además confronta de forma repentina a la familia con alteraciones mayores en sus circunstancias que ponen en peligro las esperanzas y los valores apreciados por todos y que demandan cambios drásticos en su estilo de vida.

2.2.14 El duelo

La palabra "duelo" proviene del término latino "dolus" que significa dolor. El manual diagnóstico de los trastornos mentales DSM-IV, en problemas adicionales que pueden ser objeto de atención clínica, incluye el duelo y lo define como la reacción ante la

muerte de una persona querida. El duelo es el proceso por el que pasa una persona que sufre una pérdida. La intensidad y las alteraciones que provoca en el doliente van a depender de varios factores. Éstos son, entre otros, la relación emocional y de dependencia con el ser perdido, las circunstancias de la muerte, el tiempo de preparación para la pérdida, etc. (Antón, Calderero, & Puértolas, s.f.)

También tiene mucha importancia los recursos de que disponen los sobrevivientes, tanto a nivel personal como familiar y social, así como las reacciones de respuesta en situaciones emocionales intensas previas en la experiencia del doliente. El duelo es, en principio, un proceso normal que cumple una función adaptativa. No requiere en la mayoría de los casos de intervenciones específicas, siempre que el doliente disponga de recursos adecuados tanto internos como externos para hacer frente a la pérdida.

Duración

La duración del duelo es muy variable dependiendo de cada persona y situación. La mayoría de artículos clásicos refieren una duración inferior a un año. Otros más recientes consideran que la persona que ha tenido una pérdida importante comienza a recuperarse en el segundo año.

Epidemiología

La muerte de un ser querido es considerado como el acontecimiento vital más

estresante que puede afrontar el ser humano. Algunos estudios concluyen que las personas en duelo tienen una morbimortalidad superior a la población general. Se ha mostrado que tras una pérdida mayor las dos terceras partes de las personas en duelo evolucionan con normalidad y el resto padece alteraciones en su salud física, mental o ambas.

El duelo puede aumentar el riesgo de enfermedades psicosomáticas, cardiovasculares y de suicidio y una cuarta parte de los viudos o viudas padecen depresión o ansiedad en el primer año tras la pérdida.

Otros autores refieren que un tercio de las consultas en atención primaria tienen orígenes psicológicos y que de ellas, una cuarta parte se identifican como el resultado de algún tipo de pérdida. (Lacasta & García, 2015)

Eficacia de los tratamientos

Los resultados de las investigaciones realizados sobre la eficacia de los tratamientos concluyen la utilidad de la intervención terapéutica en la prevención en dolientes de "alto riesgo", en el duelo complicado y los trastornos relacionados con la pérdida. No se ha mostrado la eficacia de la prevención primaria o dirigida a la población en general excepto en niños y adolescentes.

Niveles asistenciales

Podríamos hablar de diferentes niveles de atención, tales como

- El acompañamiento (nivel 1) llevado a cabo principalmente por voluntarios entrenados para ello.
- El asesoramiento o counselling (nivel 2) efectuado por profesionales sanitarios (médicos, psicólogos, enfermeras, trabajo social)
- La intervención especializada (nivel3) en duelo dirigida a dolientes de "alto riesgo", duelo complicado, trastornos relacionados con el duelo, realizada por personal sanitario especializado psicólogos y psiquiatras.

2.2.15 Unidad de cuidados paliativos de Alajuela – Hospicio Los Ángeles

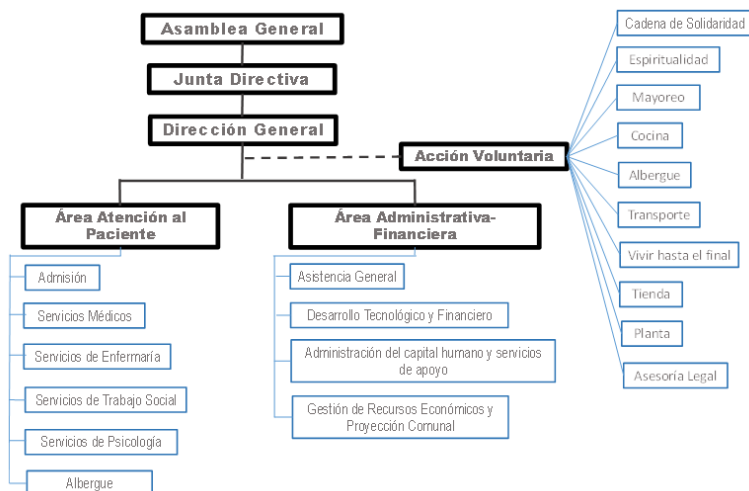
La Unidad de Cuidados Paliativos realiza su función básica en la prestación de servicios de salud a la población de la Provincia de Alajuela, prioritariamente en el Cantón Central, que es portadora de enfermedad en fase Terminal (pronóstico de 6 meses o menos de vida) o con enfermedades crónicas en sus etapas más avanzadas, no oncológicas y a sus familias con el propósito del mejoramiento de la calidad de vida, evitando los reingresos hospitalarios, abandono y maltrato por agotamiento familiar, sin distinción de sexo, credo religioso, condición socioeconómica, nacionalidad o color político. El albergue, al ser único de este tipo en el país, tiene una cobertura a nivel nacional. El Hospicio Los Ángeles (Unidad de Cuidados Paliativos) dispone de una propiedad de 4.500 m² y una área de construcción de 850 m², ubicada en el Distrito de Desamparados, Cantón Central. (UCPA, 2016)

Organización Administrativa de la UCPA

La Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela (UCPA) – Hospicio Los Ángeles posee

la siguiente estructura organizacional en la actualidad.

Figura N° 2 Organigrama UCPA – Hospicio Los Ángeles



(UCPA, 2016)

Servicios brindados

- **Consulta externa:** Servicio que se brinda de forma interdisciplinaria a través de una secuencia de citas con el propósito de evaluar de forma cercana y permanente el estado del paciente y su evolución con el propósito de dar seguimiento o plantear nuevas estrategias de intervención. Puede ser de forma directa (con el paciente) o de forma indirecta (a través de un familiar). Se brinda seguimiento a la familia según plan de tratamiento. Se trabaja con grupo de duelo anticipado y duelo complicado
- **Consulta telefónica:** Es un medio de atención que se le brindan a nuestros pacientes con la finalidad de aclarar dudas o atender situaciones de emergencias. Se brinda un número de emergencias para consultas fuera del

horario de atención habitual, para lo que se ha establecido un protocolo de atención telefónica

- **Consulta en el hogar:** Proporciona atención especializada e interdisciplinaria en cuidados paliativos al enfermo terminal y a sus familiares para ofrecerles una mejor calidad de vida, mediante la prestación de servicios en salud en su sitio de habitación, acorde con sus necesidades y de manera gratuita.
- **Hospital de día:** Es un lugar especializado para la estancia transitoria diurna del paciente, el cual se convierte en un servicio que ofrece una atención integral por un equipo interdisciplinario, en un ambiente tranquilo y seguro donde se cuenta con un espacio para la observación, el control de síntomas y dolor. Potencia la atención interdisciplinaria en la estancia transitoria diurna. Ofrece un espacio de esparcimiento y descanso para el paciente fuera de su hogar. Apoya al cuidador en su labor de atención directa, fomentando el auto cuidado. Reduce costos de la atención en salud, frente a la hospitalización tradicional. Ofrecer servicios terapéuticos no aptos para el hogar. Ofrece un espacio para el cumplimiento de deseos del paciente.
- **Apoyo espiritual:** Grupo de voluntarios quienes visitan los hogares con el fin de dar acompañamiento y escucha activa a los pacientes, brindar orientación espiritual y apoyar en la resolución de pendientes de orden espiritual como: perdón, culpa, realización de rituales religiosos de acuerdo a su doctrina y

aceptación del proceso de muerte con dignidad y paz entre otros aspectos. En este momento se está replanteando el abordaje de esta temática desde una perspectiva más allá de lo religioso visto como un conjunto de valores necesarios para enfrentar la vida.

- **Albergue de Lourdes:** Es un espacio de atención interdisciplinaria permanente que le permite a la población nacional que es diagnosticada con cáncer en fase terminal y que está en condición de abandono, contar con las condiciones necesarias para tener una buena calidad de vida, durante su proceso de enfermedad y hasta su fallecimiento. El Albergue de Lourdes, está conformado por una serie de módulos privados, que encuentran acondicionados para la estadía permanente y la atención integral gratuita de aquellos enfermos terminales quienes carecen de recursos familiares o comunales que le proporcionen calidad de vida en su proceso de muerte.
- **Transporte:** Como valor agregado, la clínica tiene a disposición 3 vehículos para el traslado de paciente de su hogar al hospicio y viceversa y las visitas domiciliarias. Los vehículos están completamente equipados con material de enfermería y cuenta con soporte técnico.
- **Atención especializada:**
 - Atención Médica
 - Atención Enfermería

Atención Social

Atención Psicológica

Atención Espiritual

Todos los servicios que se brindan en la Institución son gratuitos y la atención se lleva a cabo de forma integral, donde intervienen, conjuntamente, todas las especialidades arriba anotadas. (UCPA, 2016)

Marco Filosófico Institucional

A continuación se detalla información relacionada al marco filosófico institucional, en el que se demuestra temas como misión, visión y objetivos.

Misión

Procurar desde un enfoque de derechos Humanos que los y las enfermas con diagnóstico de enfermedad terminal tengan una muerte digna, natural, en armonía con su entorno espiritual y familiar.

Visión

Un modelo líder en Cuidados Paliativos con alto nivel competitivo nacional e internacional brindando respuestas bajo principios de excelencia, eficiencia, eficacia, calidad y calidez en la prestación del servicio.

Objetivo General

Proporcionar atención especializada en Cuidados Paliativos al enfermo en fase Terminal y a sus familiares para ofrecerles una mejor calidad de vida, mediante la

prestación de servicios en salud, acordes con sus necesidades y de manera gratuita para ellos.

Objetivos Específicos

- Coordinar con los diferentes Hospitales y Clínicas las referencias de los casos.
- Atender a los pacientes y sus familiares, de acuerdo con las normas de atención de la Clínica de Cuidados Paliativos.
- Brindar albergue a los pacientes que no cuentan con familia ni recursos.
- Desarrollar proyectos de formación y capacitación para el equipo interdisciplinario y voluntario, para facilitar el crecimiento de los integrantes, que repercuta en el tratamiento óptimo del paciente y su familia.
- Realizar sesiones bibliográficas y discusión de los casos en equipo.
- Realizar los informes estadísticos correspondientes, a fin de obtener un banco de datos, que permita sistematizar la experiencia y facilitar el aprendizaje a otros grupos.
- Ofrecer el debido respeto, dignidad y asistencia que los pacientes elijan.
- Promover la investigación en el campo de la medicina paliativa.
- Evaluar la labor del equipo interdisciplinario ex ante, ex post y concurrente.

(UCPA, 2016)

2.2.16 Concepto de administración

Al hablar de administración, la conceptualización y términos involucrados son ampliamente extensos, a través del tiempo muchos autores han aportado definiciones

y conocimientos que han ido forjando lo que en la actualidad conocemos. Se dice que la administración puede ser definida como una ciencia que estudia distintas organizaciones o empresas con el fin de conocer su forma de funcionar, crecimiento, el manejo que se le da a ciertos estímulos provocados por el medio y como su evolución puede impactar la actividad en que se desarrolla.

Idalberto Chiavenato establece en su libro "Introducción a la teoría general de la administración", que la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2012). Por su parte Koontz y Weihrich, mencionan que la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" (Koontz , Weihrich, & Cannice, 2017).

Ahora bien, Coulter, a diferencia de Chiavenato y Koontz, direcciona más su concepto hacia las actividades y no tanto a recursos definiéndolo como la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas." (Coulter, 2018)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se podría resumir que la administración consiste en el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una empresa u organización con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

2.2.17 Modelo de gestión administrativa

Proveniente del italiano modello, esta palabra puede utilizarse y aplicarse a infinitos ámbitos, sin embargo, enfocado a temas administrativos, un modelo hace referencia a un prototipo que por sus características lo hace atractivo para imitar o reproducir en otros medios semejantes. Por su parte, el concepto de gestión es proveniente del latín y refiere a la acción o efecto de administrar, de este modo constituye un conjunto de actividades que permiten concretar objetivos definidos para una organización.

Según Rossero, un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Rossero, 2020)

Las funciones administrativas básicas corresponden a un modelo de gestión simplificado, en el cuál se estima que cualquier organización debería contener al menos esos rubros primordiales a la hora de administrar sus operaciones y recursos, donde,

- **Planear:** Se refiere a la función administrativa que ve hacia el futuro, básicamente, el administrador debe preparar las actividades para condiciones futuras, basándose en el desarrollo de los objetivos estratégicos y su consecución. Por eso, debe analizar las contingencias que pueden afectar a la organización y planificar el modo en que actuará para cumplir

las metas que se han fijado.

La planificación es esencial en el proceso administrativo, ya que los objetivos marcados serán el camino a seguir y las metas a alcanzar, lo que será determinante para el crecimiento económico y general de la empresa.

- **Organizar:** Esta función administrativa involucra al talento humano y como obtener el mayor provecho de los mismos de forma eficiente. Por una parte, hay que contratar una mano de obra que cumpla con los requisitos mínimos de calificación, y por otra deben capacitar y formar a esos trabajadores para que estén actualizados.
- **Dirigir:** Función administrativa que vela por el cumplimiento paso a paso de lo planeado, supervisa el día a día de los subordinados y objetivos de la empresa, con el afán de verificar que se estén alcanzando una serie de pequeñas metas que acercan a la compañía a cumplir su meta u objetivo principal.
- **Coordinar:** Cada actividad de la empresa se debe completar con el trabajo de otro, y enriquecerse con él. Por eso, la administración debería unificar los esfuerzos y criterios con el objetivo de que las diferentes áreas de la empresa remen en la misma dirección, rumbo al objetivo general de la empresa, lo que supondrá un trabajo más rentable y eficiente.
- **Controlar:** Función administrativa que se encarga de controlar que las

actividades de la empresa se ajusten a las políticas y objetivos de la misma. Debe estar atento a las posibles desviaciones de planes y objetivos para corregirlas y reorientar el trabajo hacia el plan inicialmente trazado. La administración debe revisar y verificar que todo se haga conforme a esos planteamientos y directrices.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión a los procedimientos administrativos permite una mejora en el uso de los recursos, tanto humanos como financieros, así como, una mayor calidad en el servicio o producción de la naturaleza del negocio, lo cual será impactado también en la percepción que tienen los clientes o usuarios de la organización. Un modelo de gestión administrativa busca estandarizar o replicar buenas prácticas administrativas que permitan un mejor desempeño de estas funciones.

Los modelos de gestión administrativa persiguen el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y

de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal como material. (Rossero, 2020)

Con el fin de determinar cuáles son las áreas de mejora o que deben ser atendidas en la organización, los modelos administrativos siguen la siguiente secuencia a fin de que se pueda hacer una extracción y validación de los aspectos más relevantes.

- **Análisis de la estructura funcional:** Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos. (Rossero, 2020)

2.2.18 Indicadores de desempeño

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. (Roncancio, 2018)

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. Los indicadores de gestión de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la empresa, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: ventas, mercadeo o un centro de soporte al cliente.

Los KPI proporcionan la información sobre el desempeño más significativo que permite a las organizaciones comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. De esta manera, unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar.

2.2.19 Las Finanzas en las ONG's

Las finanzas de una empresa siempre constituyen un tema bastante importante y delicado, ya que es bien sabido que un negocio siempre su fin primordial será el de crear rentabilidad, ser solvente y generar utilidades, en otras palabras tiene toda la finalidad de convertirse o generar lucro. Pero qué sucede con las organizaciones no gubernamentales, ya que estas cuentan como principal característica el no poseer afán de lucro, es decir, no buscan el enriquecimiento de sus propietarios, sino más bien están muy orientadas al impacto y visión social.

Sin embargo, agregando un poco de neutralidad a este tema y manteniendo siempre la objetividad, podríamos decir que desde una perspectiva técnica no hay gran diferencia entre las finanzas de una empresa regular y las que posee una ONG. La diferencia normalmente radica en sus objetivos y en los indicadores existentes para cumplir estos objetivos. En las empresas privadas, se busca rentabilidad y como hacer de esto una práctica perdurable con el tiempo, para lograr generar cada vez más ingresos. En una ONG, la situación es ligeramente distinta, ya que, su planificación se debería basar en un presupuesto que será cubierto por medio de uno o varios donantes, pudiendo ser estas personas físicas, jurídicas o de Gobierno, una vez que se tiene estos presupuestos planteados, se busca lograr el mayor beneficio social con los recursos económicos existentes y no la rentabilidad financiera que busca la empresa privada.

En términos prácticos, el rendimiento en una ONG se mide por la eficacia de

las acciones que se toman para conseguir los objetivos sociales y por la eficiencia en el uso de los recursos que se les han otorgado para el cumplimiento de su misión. “Lo más importante es demostrar a los donantes que sus aportes alcanzaron sus expectativas.” (Tabanera, 2016)

2.2.20 ¿Qué es un presupuesto?

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos para una empresa u organización, que se crea para planificar la mejor manera en términos económicos de lograr los objetivos propuestos. En otras palabras, un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero. (Sanchez, 2019)

Por lo tanto, hacer un presupuesto para una empresa u organización, en realidad lo que se está haciendo es planear a futuro. Un presupuesto maestro es el principal presupuesto de una empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de la organización, como lo son ventas, producción, compras, etc. En el caso de las organizaciones no gubernamentales, estas áreas podrían variar ya que normalmente no son generadoras o productoras de ciertos artículos para venta, sino más bien, orientadas a servicios a la comunidad como lo son salud, educación, atención a adictos, entre otros.

Este presupuesto que comprende todos los gastos está compuesto de otros dos presupuestos, más pequeños que son el presupuesto de operación y el presupuesto financiero.

El presupuesto de operación se orienta más a los costos que necesite la organización para poder llevar a cabo su cometido, estos pueden ser por ejemplo el consumo de electricidad, salarios, suministros de oficina, etc.

El presupuesto de ventas o ingresos según el tipo de organización es donde prevés cuánto dinero esperas recibir. Con base en estos dos, se podrá estimar de una manera más fiable la relación entre ingresos y salidas para así anticipar las decisiones respectivas según sean los casos, por ejemplo, si los ingresos son menores a los egresos, se deberá corregir y ajustar el presupuesto para lograr cumplir con las responsabilidades establecidas para ese periodo.

El presupuesto financiero es menos complicado, en él se va a presupuestar el dinero con que se contará y las inversiones que se pueden o necesitan hacer a corto plazo.

2.2.21 Gestión de talento humano

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

(Chiavenato, 2012)

La gestión del talento humano es un aspecto clave en las organizaciones, ya que ellos constituyen la fuerza humana que mueve e influye la productividad y el rendimiento de la organización. Los encargados de conseguir estas personas idóneas para desempeñarse dentro de la organización son conocidos como los gestores de talento humano y de ellos depende incorporar los mejores prospectos para cumplir con las funciones asignadas a un puesto, además de esto, ellos serán quienes colaboren en el potenciamiento del talento ya existente dentro de la empresa.

De este modo, la gestión del talento humano se compone también de una serie de herramientas que direccionan o encaminan a reclutar, y posteriormente retener, al talento, otras palabras, a aquellos trabajadores que generan más valor a las organizaciones. Entre las funciones realizadas por los gestores de talento humano, se encuentran las siguientes.

- Búsqueda, atracción y reclutamiento de candidatos bien formados y capacitados para desarrollar las funciones del puesto de trabajo en cuestión.
- Gestionar y establecer nóminas competitivas, que atraigan y retengan a los mejores candidatos.
- Fomentar la formación y el desarrollo profesional de los empleados, poniendo a su disposición distintos cursos o la flexibilidad necesaria para llevarlos a cabo.

- Diseñar parámetros y formas de medir el desempeño y productividad de los trabajadores, con el objetivo de identificar a los más competitivos y aplicar medidas para motivar a los demás.
- Crear, actualizar y aplicar diferentes programas de captación de talento y retención del mismo, por parte de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

(Hernández Sampieri & Mendoza, Metodología de la Investigación, 2018), en su libro Metodología de la investigación señala que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”

A través de la historia de la investigación y la ciencia, surgen diferentes formas de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual.

3.1.1 Cuantitativa

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) menciona que en la investigación cuantitativa “El investigador plantea en un contexto concreto un problema de estudio acotado sobre el fenómeno de interés (el qué), aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas”.

Además, (Hernández Sampieri & Mendoza, Metodología de la Investigación, 2018) también describe este enfoque de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Este trabajo de investigación se basará en un enfoque cuantitativo, ya que se investigarán y recolectarán datos con el fin de crear un análisis presupuestal de la gestión administrativa que se está realizando actualmente en el área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela con el fin de encontrar y establecer patrones favorables para el manejo e implementación de un modelo administrativo acorde a la organización y que sea funcional.

3.1.2 Mixtos

Para el enfoque mixto, los autores (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) también hace referencia a lo que engloba este modelo el cual señala que “Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y

críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos”.

3.1.1 Cualitativos

Según Sampieri, “La investigación cualitativa es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones se pueden clasificar en: exploratorias, descriptivas, analíticas interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

3.2.1 Exploratoria

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la define “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso”.

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y generalmente anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Estos se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. En otras palabras, cuando la revisión preliminar de la información muestra ideas muy superficiales carentes de argumentos sólidos, o bien, si deseamos escudriñar un tema que hasta el momento ha sido desconocido.

3.2.2 Descriptiva

La investigación descriptiva, aboga a los proyectos que buscan definir propiedades y características, por medio de una observación sistemática de fenómenos y eventos ocurridos, así como la relación existente entre ellos. Normalmente, en este tipo de investigación las variables provienen de las características encontradas en el estudio.

Para ampliar este tema, Sampieri afirma que las investigaciones de tipo descriptivo “pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

3.2.3 Correlacional

Según (Pimienta Prieto, de la Orden Hoz, & Estrada Coronado, 2018) en el libro metodología de la investigación se define correlacional como lo que “intenta constatar las relaciones entre dos o más variables, sin que sean manipuladas”.

Por otro lado, Sampieri la define como la que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), es decir, estas son investigaciones que buscan relacionar conceptos, eventos, hechos o variables, y su relación en términos estadísticos.

3.2.4 Analítica

La investigación analítica se basa en la observación y el análisis de las definiciones que giran en torno a un tema, tiene como objetivo principal analizar un evento en específico identificando sus causas probables, para esto es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para así conocer su esencia.

3.2.5 Causal

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) lo definen como: “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”.

La investigación causal es un tipo de investigación experimental y estadística, ya que busca estudiar y crear una relación de causa y efecto, para con esto conseguir interpretar si las variables están causando efecto positivo o negativo en la investigación. En este tipo de investigación el mecanismo más común para obtener información es por medio de encuestas quienes le ayudaran a dar un veredicto al final al probar su hipótesis.

3.2.6 Retrospectiva o prospectiva

En el caso de la investigación retrospectiva o prospectiva corresponden a un estudio en el tiempo, que analiza los factores del presente, pero con datos recuperados en el pasado. Su inicio es posterior a los hechos estudiados y la investigación prospectiva es un estudio en el tiempo que se diseña y comienza a realizarse en el presente, pero los datos se analizan transcurrido un determinado tiempo, en el futuro. Se les conoce como investigaciones longitudinales y al respecto Sampieri (2018) lo define como, “recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) Es decir, su fin primordial es el de obtener deducciones a partir de la evolución encontrada en el tiempo de investigación al objeto de estudio.

La presente investigación será de carácter analítica ya que busca investigar, analizar y encontrar información relevante sobre el método de administración actual en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela mediante la recopilación de datos, entrevistas y cuestionarios, que permitan definir un análisis presupuestal de cada una de las áreas bajo su administración y a partir de ahí formular una estrategia con patrones favorables para el manejo e implementación de un modelo administrativo estructurado acorde a la institución y que sea favorable.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Consiste en “un plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

El diseño de investigación es el marco que ha sido creado para encontrar respuestas a las preguntas de investigación. El método elegido afectará los resultados y la manera en la que se concluyen los resultados.

Existen dos tipos de diseño para la investigación, la experimental y la no experimental. En una investigación experimental, el investigador realiza un pruebas y experimentos las cuales arrojan como mínimo dos sentidos, uno general y otro particular, el experimento “construye deliberadamente una situación a la que son

expuestos los individuos, luego reciben un tratamiento, o estímulo bajo determinadas circunstancias para poder así evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Por otra parte, definen la investigación no experimental como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. En este tipo de investigación no se pueden manipular las variables de forma intencional puesto que se observa y se analiza un resultado, algo que ya existe.

En un estudio experimental se construye una realidad, mientras que en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

En el caso de la investigación no experimental su centro será el análisis sobre cuál es el nivel de una o diversas variables en un determinado momento, evaluar los hechos, eventos, situaciones o contextos en un punto del tiempo y además determinar cuál es la relación entre el conjunto de variables de ese momento específico.

Existen dos tipos de diseños no-experimentales: el transversal y el longitudinal. Sampieri (2018) menciona que los diseños transversales “son investigaciones que recopilan datos en un momento único”, siendo de este el propósito el de describir variables y analizar la forma en que estos afectan y se interrelacionan en determinado

momento, es decir, capturar la información que sucede justo en ese instante como lo hace una fotografía.

Con respecto a los diseños longitudinales (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) afirma y lo define como “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.”

En ocasiones, el investigador intentará analizar los cambios que se generan en el paso del tiempo, tomando en cuenta determinadas categorías, factores, variables o sucesos. Los diseños longitudinales se dividen en tres tipos: diseños de tendencia, diseños de análisis evolutivo de grupos y diseños panel.

Según Hernández Sampieri (2018) definen los diseños de tendencia como “aquellos que analizan cambios al paso del tiempo en categorías, conceptos, variables o sus relaciones de alguna población en general”. En el diseño de análisis evolutivo “se examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos”.

Finalmente, el diseño de panel según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) “son similares a las dos clases de diseños vistas anteriormente, sólo que los mismos casos o participantes son medidos u observados en todos los tiempos o momentos”.

La presente investigación es de diseño no experimental de tipo transversal,

pues en este tipo de investigación no se pretende manipular variables de forma intencional ni construir una realidad sino más bien basarse en la observación de las situaciones ya existentes en un determinado periodo y con estos datos recolectados analizar una situación favorable que se pueda implementar.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

El marco de una investigación hace mención al tamaño o amplitud de la investigación; es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Con esto se indica, el grado en que se abarca la investigación, lo cual tiende a ser definido de acuerdo a la capacidad de recursos por parte del investigador, sean estos económicos, de tiempo, conocimiento, entre otros. La investigación se puede delimitar en alguno de los siguientes grupos,

Macro, es el estudio que se realiza a una parte de la población total, esto puede ser enfocado a una provincia o estado de un país, a un departamento específico de una compañía o a una determinada sede universitaria que cuente con más campus a nivel nacional. Este abarcaría un estudio más amplio de los temas y problemas que se presentan a diario en el objeto de estudio.

Micro, es cuando se abarca solo una pequeña sección de una muestra en la cual se basará una investigación, para entender un poco más el concepto, se puede mencionar el siguiente ejemplo. Estudio realizado a una muestra (cantidad de

trabajadores) del departamento de proveeduría de una empresa privada, es decir, únicamente estamos basando la investigación en esa muestra obtenida de un departamento específico de la totalidad de una empresa.

En el caso de este proyecto de investigación, el marco utilizado será el micro ya que el estudio está enfocado en el departamento administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, el análisis de sus modelos administrativos y el impacto que estos han generado.

La validez hace referencia a la capacidad que posee un instrumento de recolección de información para cuantificar adecuadamente los datos para cuya medición ha sido creado.

Para esta investigación la recolección de datos se llevará a cabo mediante la entrevista a miembros del departamento administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, a fin de que se puedan obtener datos actuales como parte del eje transversal y con esto crear mayor criterio de referencia, además se podrían implementar algunas encuestas o cuestionarios en caso de ser requerido. Con esto se busca obtener un diagnóstico de la administración, encontrar las áreas de mejora y crear un plan o modelo administrativo favorable para su implementación.

3.4.1 Población

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

A este concepto también se le conoce como sujeto de la investigación o universo.

“Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Para realizar la presente investigación, se tomarán como sujetos de información a la totalidad de los miembros trabajadores del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela.

Donde, se realizarán entrevistas y encuestas con el fin de socavar y recuperar información y datos importantes acerca del modelo administrativo actual.

3.4.2 Tipo de muestra

Hernández Sampieri (2018) definen la muestra como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Existen dos tipos de muestreos fundamentales, estos son; el muestreo

probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo probabilístico, “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis.” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Esto se debe a que mediante reglas matemáticas se logra un muestreo de iguales posibilidades para todos, el cual es llamado muestreo aleatorio simple.

En el muestreo no probabilístico, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

La presente investigación es de tipo no probabilístico ya que se aplicará a la población total, trabajaremos la modalidad de censo. Esto debido a que solo se entrevistarán a los colaboradores del área administrativa el cual está conformado por cuatro personas únicamente.

3.4.3 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

El manejo de la información será completamente confidencial y únicamente utilizada para fines educativos. Toda la información contenida en este trabajo de investigación no será difundida, divulgada, ni reproducida fuera del ámbito académico, sin previo

consentimiento del investigador y las personas involucradas en el proyecto, así como de la representación legal de la organización objeto de estudio.

A cada uno de los participantes se les informó sobre la finalidad de esta investigación y con esto contar con el consentimiento informado y voluntario de las personas que se sometan al estudio. Debido a las condiciones por las que atraviesa el mundo en general y Costa Rica específicamente en este momento a raíz de la pandemia del Coronavirus o Covid 19, es que se pretende contactar a los miembros administrativos de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, vía plataformas digitales, llámense estas WhatsApp, Teams, correo electrónico, etc.

Se les comentó sobre sus derechos y se dio especial énfasis a temas de importancia como la privacidad del estudio, confidencialidad de las respuestas aportadas, las cuales son únicamente para fines académicos de la Universidad Hispanoamericana y el investigador. Se les informó y compartió los objetivos de investigación con que cuenta este estudio y el derecho y libertad que tienen para retirarse de la investigación en cualquier momento que para ellos sea oportuno y que garantice el cumplimiento de sus derechos.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

“Los instrumentos son herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación, su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (Muñoz, 2015)

Sampieri, por su parte define instrumento de medición como “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

Los instrumentos ayudan a recopilar la información necesaria para realizar la investigación, mediante la medición de variables, las cuales son el cimiento necesario para realizar todos los análisis estadísticos de la información recolectada.

Algunos de estos instrumentos pueden ser, encuestas, entrevistas, cuestionario, formularios, observación, entre otros.

Este trabajo de investigación utilizará el instrumento o técnica llamada entrevista, a partir del uso de un cuestionario, según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) lo define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”.

Es importante dar a conocer que los cuestionarios utilizan preguntas tanto abiertas como cerradas.

Las preguntas abiertas no fijan un límite a las opciones para recibir una respuesta, permite al entrevistado expresar justo lo que él o ella desean. Sampieri afirma que “son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.”

Una de las desventajas de este tipo de preguntas es que al no encauzar al entrevistado y delimitarle su respuesta, es difícil categorizar a la hora de tabular resultados, generando en esto, una posibilidad infinita de categorías.

Las preguntas cerradas, son esas que ofrecen opciones a la persona entrevistada, las cuales previamente fueron analizadas y delimitadas y su principal ventaja la menciona Sampieri de este modo Resultan más fáciles de codificar y analizar (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

En este tipo de preguntas, pueden existir las dicotómicas que son las que únicamente ofrecen dos opciones de respuesta o incluir más de dos opciones.

i. Fuentes Primarias

Se utilizarán como fuentes de primera mano, información basada en cuestionarios aplicados a los trabajadores del área administrativa de la Unidad de Cuidados

Paliativos de Alajuela.

ii. Fuentes Secundarias

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizarán como fuentes secundarias la Ley de Asociaciones, páginas de Internet y documentos que compilan, extraen o reorganizan información de fuentes primarias, así como información interna de la organización, algunas derivadas de informes relacionados con datos de orden administrativo así como también teoría, reglamentos y demás temas relacionados los cuidados paliativos en Costa Rica.

iii. Fuentes Terciarias:

También se utilizarán libros, artículos y lecturas relacionadas con las ONG y los cuidados paliativos con el fin de crear criterio y nuevos conocimientos para la elaboración de esta investigación.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según (Barrantes, 2012) se define el término variable de la siguiente forma:

“Es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores”. Las variables de una investigación tienen su nacimiento en los objetivos específicos.

Por otro lado, el término operacional se define de la siguiente manera:

“Esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis”.

(Barrantes, 2012)

Figura N° 3 Variables o categorías

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Indicador	Instrumento
<p>Constatar los modelos de gestión administrativa en la Institución y su posible relación con la situación actual.</p>	<p>Tipos de modelos de gestión administrativa en una organización no gubernamental</p>	<p>Según Rossero, un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	<p>Estructura: Cuentan con un modelo estructurado de trabajo, conocen las funciones o términos administrativos, poseen programas, tienen un plan que seguir.</p>	<p>Observación, recopilación de datos, cuestionario, entrevista.</p>
<p>Desglosar las características en el modelo administrativo actual con el fin de encontrar y establecer patrones favorables para la implementación de un modelo administrativo funcional.</p>	<p>Estructura funcional, relaciones con terceros e identificación de los procesos actuales de la institución.</p>	<p>Análisis de la estructura funcional: Descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas. Análisis de las relaciones con terceros: Identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción. Identificación de los procesos de la institución: Establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.</p>	<p>Frecuencia de seguimientos: Que tan a menudo le dan seguimiento a sus planes. Evalúan y analizan resultados. Procedimientos: Poseen programas anuales operativos, instrucciones claras sobre funciones departamentales. Presupuestos: Han definido cuál es su presupuesto, tienen conocimiento detallado de sus ingresos, gastos y cuanto se estima para cada uno de los rubros, etc. Control interno: Quien controla, como definen si se cumplen o no los objetivos, quien evalúa y corrige las desviaciones. Indicadores de desempeño: Se tienen, se conocen, se ejecutan con el fin de evaluar cómo</p>	<p>Entrevista, cuestionario.</p>

			<p>está funcionando la organización.</p> <p>Gestión del talento humano: En qué estado se encuentra, cuentan con organigramas definidos, poseen el recurso humano necesario.</p> <p>Antigüedad: Cantidad de años laborando para la institución.</p>	
<p>Diagramar mejoras en un modelo de gestión administrativa que favorezcan al fortalecimiento de las ONG, enfocado en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela.</p>	<p>De acuerdo al análisis y hallazgos se realizaran recomendaciones.</p>	<p>Los modelos de gestión administrativa persiguen el cumplimiento de los siguientes objetivos:</p> <p>Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar. Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes. Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica. Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.</p>	<p>Proponer mejoras para la eficiencia en la gestión administrativa, seguimiento de procesos, conocimiento de indicadores relevantes, eficiencia en la cobertura del recurso humano.</p>	<p>Observación, conclusiones y análisis.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Se realizará un análisis de datos de tipo cuantitativo. Para este análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de la entrevista y cuestionario aplicado en modalidad virtual por medio de distintas plataformas digitales, aplicada a los trabajadores del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos.

Se considerarán las respuestas de los trabajadores entrevistados junto con el impacto que se ha generado para sufragar los gastos de esta organización, de este modo poder contrastar mediante el análisis si las condiciones del modelo administrativo actual están siendo favorable para esta organización.

Se mostrarán los resultados que se obtuvieron en el cuestionario aplicado por medio de encuesta o entrevista, los cuales se representarán en forma de gráficos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo, se resuelven los objetivos específicos de manera parcial, en donde se trabajará con el objetivo uno y dos, dejando el tercer objetivo pendiente para ser abordado en el capítulo VII, ya que este constituye una serie de recomendaciones y propuestas a partir de lo diagnosticado en los objetivos específicos preliminares. Los resultados de los datos obtenidos como parte del instrumento aplicado a los trabajadores del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela donde se les consultan generalidades y características de su forma de administrar, se representarán por medio de gráficos.

Se busca en este capítulo, por medio de la encuesta, crear un diagnóstico de las practicas utilizadas actualmente en la organización y a partir de ahí crear un análisis acerca de estos mecanismos y su posible funcionabilidad así como crear un compilado de recomendaciones y propuestas que puedan servir de apoyo para los funcionarios del departamento encargado de la administración.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para poder abarcar los objetivos establecidos en esta investigación, se realizó un cuestionario por medio de preguntas dirigidas vía telefónica debido a las circunstancias actuales del país y su alerta sanitaria del Covid 19, el cuestionario arroja como resultado 12 preguntas que se enfocan en recolectar información general de la población en estudio y su gestión administrativa con el objetivo de identificar características, patrones, prácticas y/o procedimientos existentes o deficientes así como también busca identificar los problemas que actualmente existen y los aquejan debido a la ausencia de una

metodología estructurada de trabajo administrativo, determinar si la estructura organizativa formal se ajusta a lo que requiere la organización y definir la existencia de manuales de puesto o procedimientos claramente definidos para todas las áreas que contempla la organización.

Los resultados de la encuesta se presentan por medio de tablas y gráficos con el objetivo de presentar la información de una forma sencilla, práctica y resumida. En total se trabajó con una población total de 4 trabajadores miembros del área administrativa, quienes desempeñan distintas funciones relacionadas a este departamento en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela.

4.2 IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa constituye el conjunto de actividades que se realizan en una organización o empresa con el objetivo primordial de dirigirla mediante el encauzamiento de tareas, esfuerzos y los recursos óptimos para su éxito.

Toda empresa debería contar con un modelo de gestión administrativa estructurada que le permita sustentar sus bases y con esto la formulación, ejecución, cumplimiento y control de sus objetivos. Así como la capacidad de prevenir problemas y corregirlos a la brevedad posible.

Una saludable gestión administrativa consiste en preparar la organización y disponerla para actuar pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos

negativos o posibles problemas.

Mediante las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) se determinan y conducen todos los esfuerzos de la organización en pro de su crecimiento y supervivencia.

Además, una administración bien dirigida y orientada favorece enormemente a los tomadores de decisiones en esta compleja tarea, de la cual depende el éxito o el fracaso de una institución, organización o empresa.

4.3 ENCUESTA APLICADA

Se realizó una encuesta a cuatro miembros del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, quienes desempeñan funciones relacionadas directamente al departamento en estudio y del cual se obtuvieron los siguientes resultados.

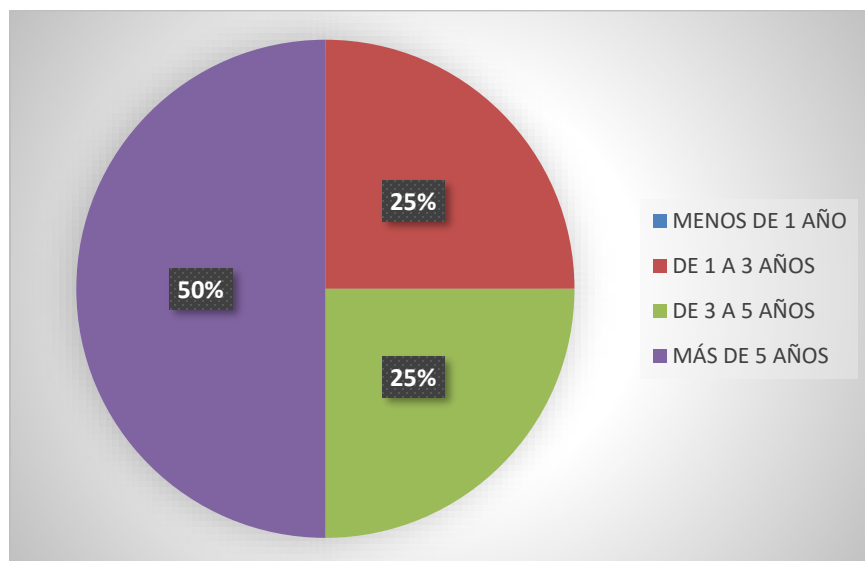
Datos Generales

Indicador: Antigüedad

Tabla 1 ¿Antigüedad en el departamento administrativo?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
MENOS DE 1 AÑO	
DE 1 A 3 AÑOS	1
DE 3 A 5 AÑOS	1
MÁS DE 5 AÑOS	2

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 1 ¿Antigüedad en el departamento administrativo?

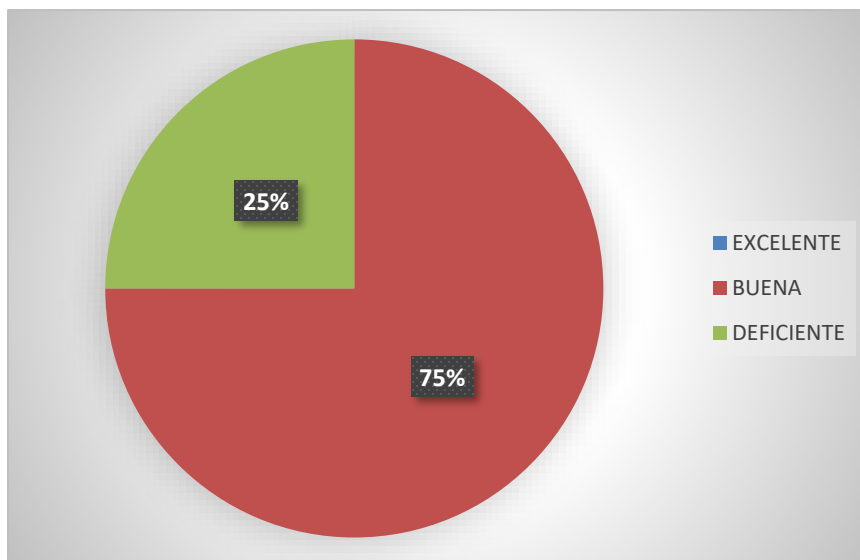
Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 1.

En la tabla N° 1, se logra visualizar la cantidad de años que poseen las personas encuestadas de pertenecer al equipo administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela (UCPA), la cual determina que el 50% de su recurso humano cuenta con un periodo de experiencia y participación en las decisiones administrativas superior a los 5 años, mientras que el otro 50% de la población encuestada se encuentra ubicada en los rangos de 1 a 5 años, lo cual permite tener una base más sólida, mayor conocimiento del campo y de las funciones que ahí se ejecuten por parte de sus miembros.

Tabla 2 ¿Calificación de la gestión administrativa?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
EXCELENTE	
BUENA	3
DEFICIENTE	1

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 2 ¿Calificación de la gestión administrativa?

Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 2.

En la tabla N° 2, se puede observar la percepción acerca de la calificación que tienen los encuestados sobre la administración de la UCPA, en la que definen en un 75% de participación la gestión como buena y en un 25% se menciona que ha sido deficiente en el último semestre del año.

Variable: Modelos de gestión

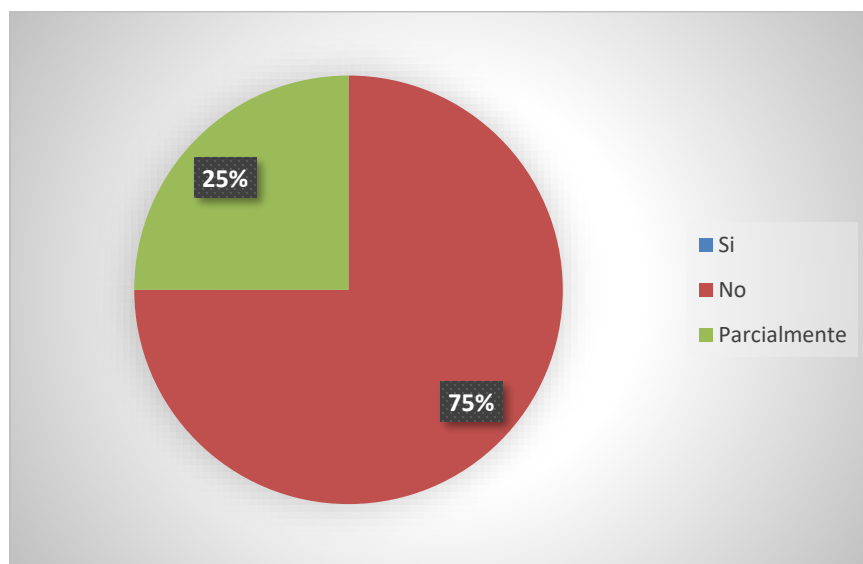
Indicador: Estructura

Tabla 3 ¿Cuentan con un modelo estructurado de trabajo?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	
No	3
Parcialmente	1

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 3 ¿Cuentan con un modelo estructurado de trabajo?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 3.

En la tabla N° 3, se puede visualizar que el 75% de los trabajadores del área administrativa encuestados para esta investigación comentan no tener un modelo de administración estructurado y únicamente el 25% restante, menciona cumplir con esto de forma parcial.

Variable: Identificación de procesos actuales

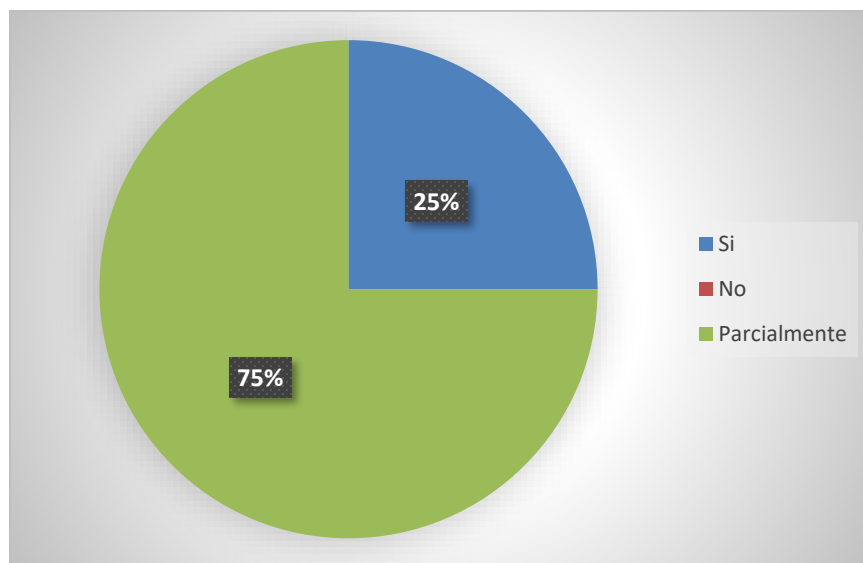
Indicador: Procedimientos

Tabla 4 ¿Utilizan Programas Anuales Operativos - PAO?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	1
No	
Parcialmente	3

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 4 ¿Utilizan Programas Anuales Operativos - PAO?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 4.

En la tabla N° 4, se puede observar la opinión de los miembros del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos (UCPA) con respecto a si utilizan programas anuales operativos o no, a lo que ellos indican en un 25% que si los utilizan y un 75% dicen utilizarlos parcialmente.

Variable: Identificación de procesos actuales

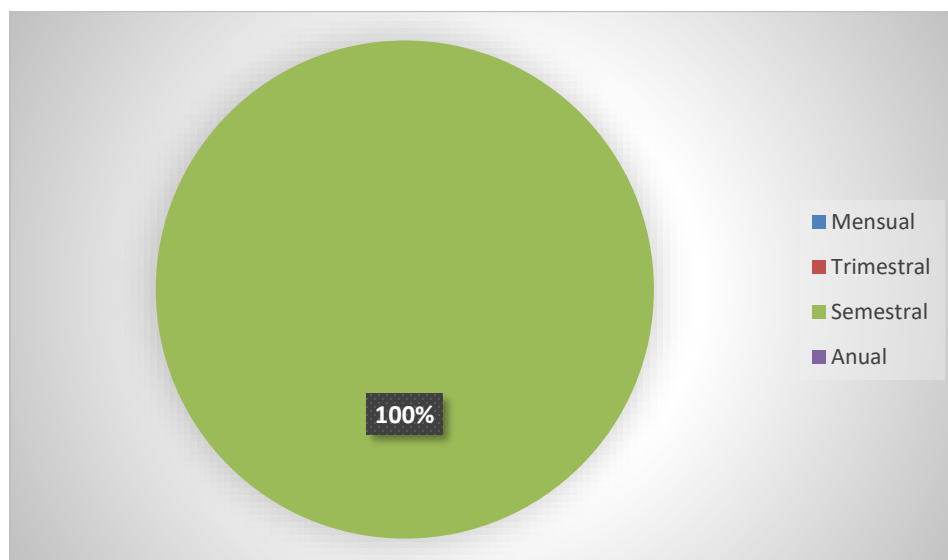
Indicador: Frecuencia de seguimiento

Tabla 5 ¿Periodicidad de seguimiento del PAO?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Mensual	
Trimestral	
Semestral	4
Anual	

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 5 ¿Periodicidad de seguimiento del PAO?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 5.

En la tabla N° 5, al consultarle a los miembros administrativos encuestados acerca de, en el caso afirmativo o parcial de utilizar los programas anuales operativos, que tan a menudo le dan seguimiento, por unanimidad, el 100% indica que las revisiones y seguimientos a estos programas se dan semestralmente.

Variable: Identificación de procesos actuales

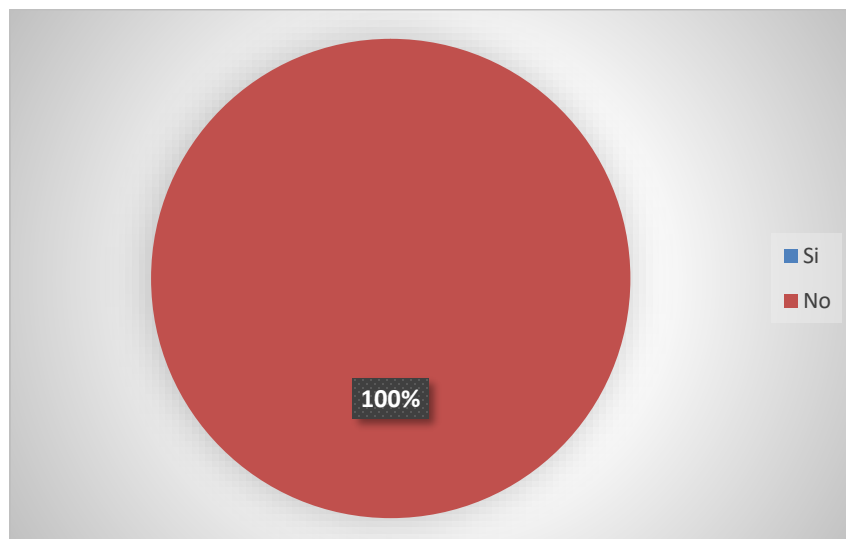
Indicador: Presupuesto

Tabla 6 ¿Poseen presupuestos anuales detallados?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	
No	4

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 6 ¿Poseen presupuestos anuales detallados?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 6.

En la tabla N° 6, se muestran los resultados que se obtuvieron al consultarle a los trabajadores del área administrativa de la UCPA si cuentan con presupuestos de trabajo anuales, donde se detalle por áreas y oriente a la administración sobre el proceder, de los cuales, el 100% de los encuestados afirman no poseer presupuestos que detallen la manera de trabajar y como se deben ajustar las operaciones, gastos mensuales, entre otros temas importantes de la administración.

Variable: Identificación de procesos actuales

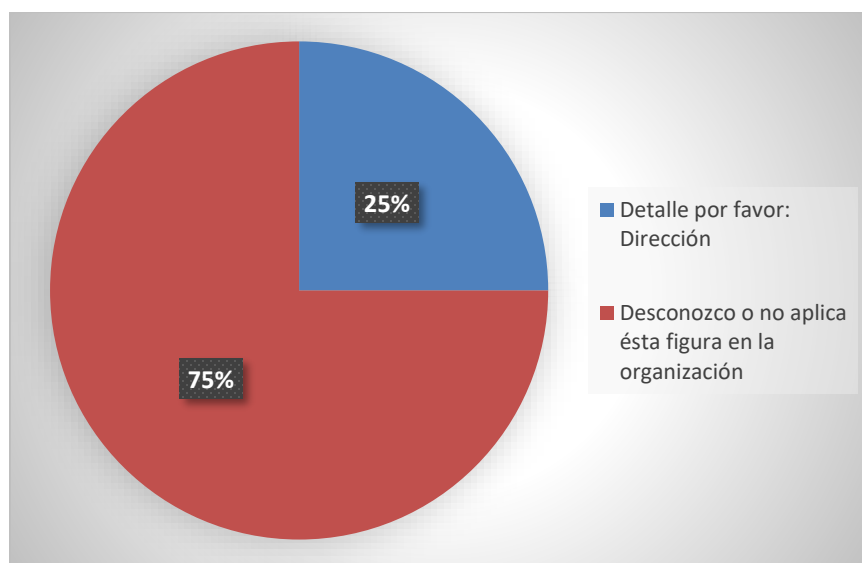
Indicador: Control Interno

Tabla 7 ¿Quién es el encargado del control interno?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Detalle por favor: Dirección	1
Desconozco o no aplica ésta figura en la organización	3

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 7 ¿Quién es el encargado del control interno?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 7.

En la tabla N° 7, de acuerdo a la encuesta aplicada se detallan la cantidad de los encuestados que conocen cual es el encargado del control interno en la organización, en donde la minoría conformada por un 25% indicaron conocerlo, definiéndolo como la dirección, mientras que la mayoría de la población encuestada conformada por el 75% afirma desconocer o considerar que no aplica esta figura en la organización.

Variable: Identificación de procesos actuales

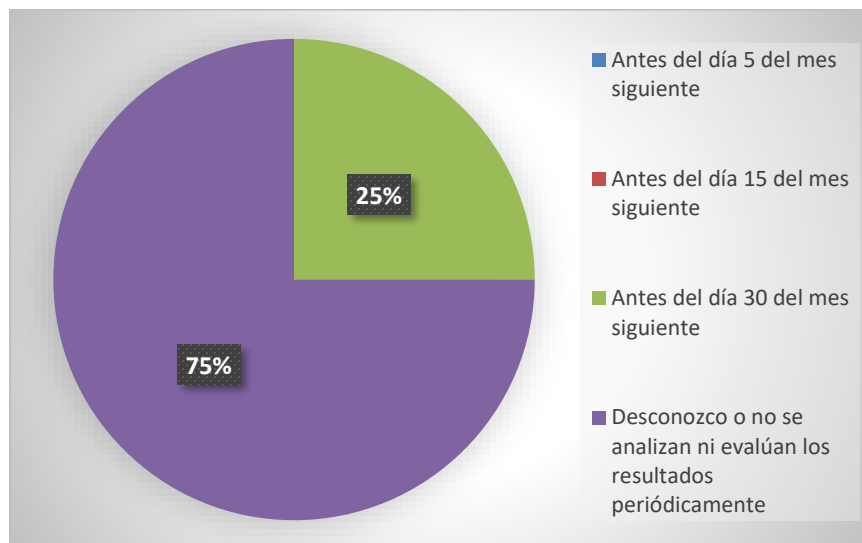
Indicador: Frecuencia de seguimiento

Tabla 8 ¿Momento en que se analizan y evalúan los resultados mensuales?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Antes del día 5 del mes siguiente	
Antes del día 15 del mes siguiente	
Antes del día 30 del mes siguiente	1
Desconozco o no se analizan ni evalúan los resultados periódicamente	3

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 8 ¿Momento en que se analizan y evalúan los resultados mensuales?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 8.

En la tabla N° 8, se visualiza el momento en que se analizan y evalúan los resultados de la gestión del mes terminado, donde el 75% de los miembros del área administrativa mencionan realizar este seguimiento en los 30 días del mes siguiente y únicamente el 25% del total de encuestados afirma desconocer realmente si se analizan los resultados periódicamente.

Variable: Identificación de procesos actuales

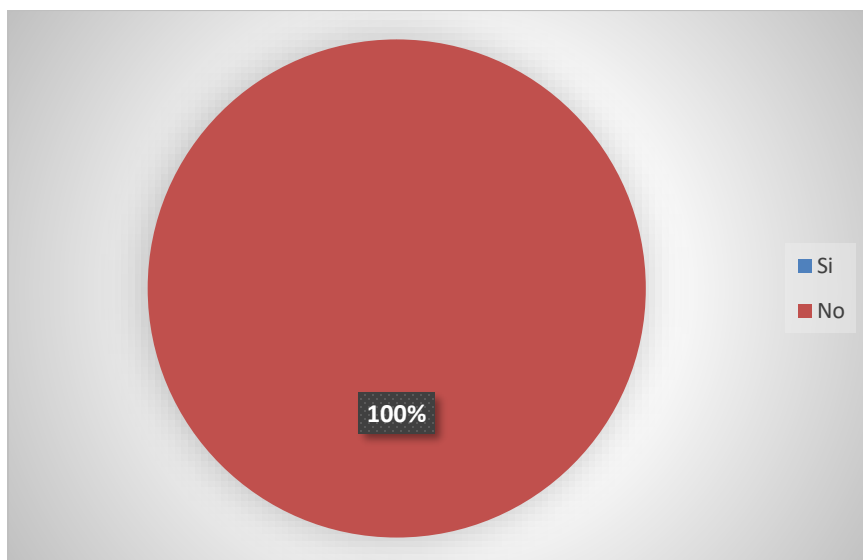
Indicador: Procedimientos

Tabla 9 ¿Poseen procedimientos claros sobre la funciones departamentales?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	
No	4

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 9 ¿Poseen procedimientos claros sobre la funciones departamentales?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 9.

En la tabla N° 9, se puede observar cómo el 100% de la población encuestada en el departamento administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, afirman no poseer procedimientos claramente establecidos que detallen las funciones y formas de ejecutar las actividades o maneras de trabajo de cada uno de sus departamentos u áreas organizacionales.

Variable: Identificación de procesos actuales

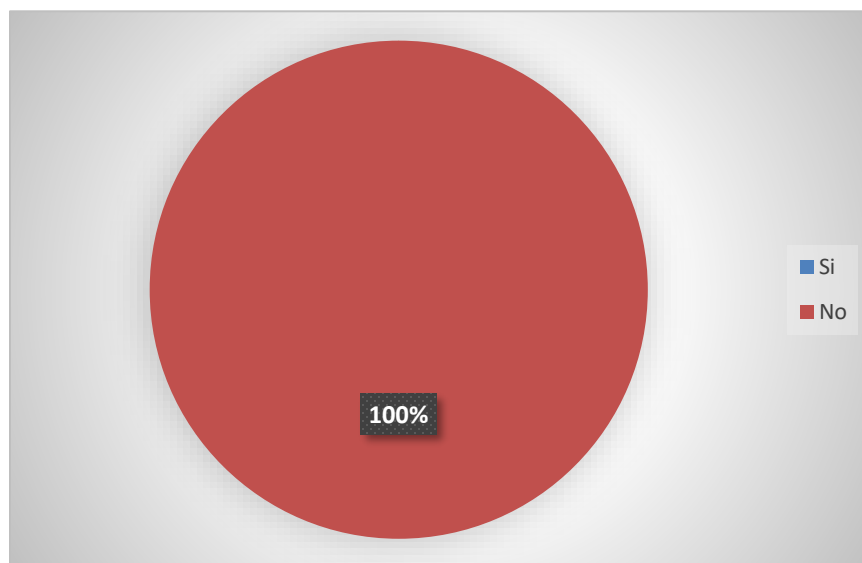
Indicador: Indicadores de desempeño

Tabla 10 ¿Utilizan indicadores de desempeño o KPI's?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	
No	4

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 10 ¿Utilizan indicadores de desempeño o KPI's?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 10.

En la tabla N° 10, se logra visualizar la respuesta que se obtuvo al consultarle a los trabajadores del área administrativa si en la organización utilizan indicadores de desempeño o “Key Performance Indicator” – KPI's, para controlar las diferentes actividades que ahí se ejecutan, para lo que se indicó en un 100% de participación que no utilizan ningún tipo de medida o control de los mencionados.

Variable: Identificación de procesos actuales

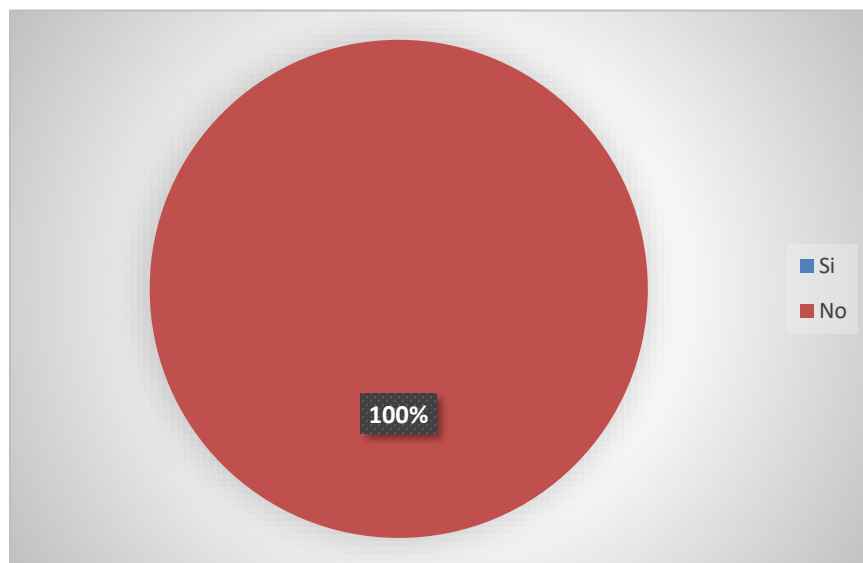
Indicador: Gestion de talento humano

Tabla 11 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?

TOTAL DE ENCUESTADOS	4
Si	
No	4

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Gráfico 11 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?



Fuente: Elaboración propia con base a la Tabla 11.

En la tabla N° 11, se logra visualizar que el 100% de los encuestados brindan una respuesta negativa al consultar si la totalidad de áreas establecidas en el organigrama de la institución se encuentran cubiertas actualmente por la cantidad adecuada de personal.

Variable: Identificación de procesos actuales

Indicador: Control Interno

Tabla 12 ¿Los departamentos del área administrativa establecidos en el organigrama se encuentran cubiertos en la actualidad?

DEPARTAMENTOS	PERSONAL REGULAR	PERSONAL ACTUAL	PORCENTAJE DE DEFICIENCIA
Administración del capital humano y servicios de apoyo	2	1	50%
Gestión de recursos económicos y proyección social	2	1	50%
Asistencia General	2	1	50%
Desarrollo Tecnológico y Financiero	2	1	50%

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta aplicada.

Finalmente en la tabla N° 12, se puede observar a detalle cuales son las áreas del departamento administrativo que se encuentran con un grado de deficiencia de personal, además de mostrar cual es la cantidad de personal regular que usualmente tenía esta área, la cantidad actual y cuál es el porcentaje o peso de deficiencia con el que cuenta. Definiendo lo anterior como, la carencia de un 50% del personal normalmente establecido para cada una de las subáreas del departamento administrativo.

4.4 INFORMACION ADICIONAL RECOPIADA

Como parte del proceso de recolección de información, también se logró recaudar datos por medio de conversaciones vía telefónica, correo electrónico o incluso por medio de mensajería instantánea con aplicaciones como WhatsApp. Esto debido a la situación que

actualmente afrontamos como país debido a la pandemia relacionada al Covid 19 que ya ha sido mencionada anteriormente.

Es importante mencionar que, a raíz de estos otros métodos y conversaciones realizadas se encontraron datos relevantes relacionados a la administración que se detallan a continuación.

Se menciona, que en la actualidad y de forma estimada, la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela se encuentra trabajando en un estado un poco más reducido del que normalmente se tenía basado como normalidad, ya que, al contar con menos personal para cada una de las áreas, se encuentra algunos descontroles a nivel operativo y áreas descubiertas, las cuales deben ser tomadas como recargo por los trabajadores actuales.

Estas actividades contemplan funciones relacionadas a la contabilidad, asistencias o secretariados, algunas funciones de tesorería, las funciones de mercadeo o proyección social/comunal, quien implica realmente un problema a la hora de captar fondos económicos para el funcionamiento de la organización, ya que este equipo es el encargado de generar ideas e iniciativas que permitan la recaudación de dinero, recordando que al ésta organización estar tipificada como no gubernamental, la mayor parte de sus recursos económicos provienen del apoyo comunal y empresas del sector privado, provocando esta deficiencia, un impacto directamente proporcional a los ingresos mensuales para sufragar los gastos operativos según asegura el administrador

de la UCPA.

Además de estas funciones, existen muchas otras que se encuentran en recargo, como lo son las inherentes a permisos, trámites, incapacidades de los trabajadores, entre otros, las cuales deberían estar a cargo en su totalidad del departamento de recurso humano. Esto sin contar, asistencias de dirección y junta directiva, las cuales también deben ser actualmente cubiertas por los 4 funcionarios que se encuentran asignados al departamento administrativo. También como parte de la conversación, se mencionó que el tema de los procedimientos establecidos o manuales de puesto, es realmente una necesidad, ya que no está claramente definido como debería de ser el actuar de cada una de las posiciones.

Al final, a manera de resumen, estos colaboradores entrevistados y encuestados aseguran tener las operaciones de la organización funcionando en su estado básico, sin embargo, mencionan que si es notable la necesidad de algunos ajustes que ayuden a facilitar el proceso administrativo que en la actualidad se ha tornado como un desafío.

CAPÍTULO V: DISCUSION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A partir de este capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y que previamente fueron indicados en el capítulo IV, donde se analizarán las respuestas adquiridas por parte de los trabajadores del departamento administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela derivadas de la encuesta aplicada, observación y recopilación de datos, así como también se analizará y discutirá la situación del diagnóstico actual encontrada.

5.1 RESULTADOS DE LOS ENCUESTADOS

La encuesta aplicada se realizó en un total de 4 trabajadores de diferentes géneros, todos miembros de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela y asignados al departamento administrativo, en donde 3 corresponden a personas femeninas y la persona restante pertenece al género masculino. Además, se contemplaron los rangos de antigüedad en donde un 50% corresponden a los trabajadores con mayor antigüedad laboral en el departamento, siendo este conformado por personas con un servicio mayor a los 5 años en la organización, un 25% cuentan con una antigüedad de 3 a 5 años y el 25% restante corresponde a los trabajadores más recientes en la UCPA, los cuales se ubican en el rango de 1 a 3 años.

En la encuesta se resaltan preguntas relacionadas a la forma en que se manejan algunos temas administrativos dentro de la organización, para con ello conocer la forma de funcionamiento que poseen actualmente y de este modo entender que prácticas de las ejecutadas en este momento impactan la gestión administrativa de forma positiva, o bien que tanto están impactando de forma negativa. Dado a que actualmente las

condiciones económicas a nivel país no son las más favorables, aunando además de que en la UCPA han visto su planilla administrativa reducida en aproximadamente un 50%, es que se realizan también estas consultas en la encuesta con la finalidad de conocer situaciones relevantes, características, patrones, comentarios o situaciones que permitan crear un diagnóstico más sólido y poder establecer una relación entre el decrecimiento en términos administrativos-económicos de la organización y lo que actualmente se está haciendo, es preciso mencionar que para efectos de esta investigación, la recopilación de datos, análisis, conclusiones y propuestas se hacen desde la perspectiva teórica, ya que no tuvimos acceso o relación con las finanzas reales de la organización. En atención al primer objetivo específico de esta investigación, que se define como

“Constatar los modelos de gestión administrativa en la Institución y su posible relación con la situación actual”.

Se les consultó cuál es la percepción o calificación que le darían a la gestión administrativa de los últimos seis meses, estos la describen en un 75% como buena y únicamente un miembro del departamento, quien conforma el 25% restante asegura ser deficiente. Sin embargo, a pesar de ser solo un trabajador quien califica la administración como deficiente, no deja de ser preocupante y relevante el hecho de que el 25% del equipo administrativo tenga esa percepción.

Seguidamente se les consulta si actualmente cuentan con un modelo estructurado de trabajo, es decir, si tienen una preparación, conocimiento, procedimiento o guía de

cómo se debe proceder ante ciertas situaciones o escenarios que se presenten en el proceso administrativo regular, en este caso a pesar de que únicamente el 25% de los encuestados aseguró percibir la administración actual como deficiente, el 75% de los encuestados aseguraron no tener un modelo o estructura clara de trabajo y el 25% restante dice creer parcialmente que cuentan con lo preguntado, sin embargo, se nota que el 100% de los encuestados evitaron la respuesta positiva, lo que nos señala que el equipo administrativo no considera estar trabajando bajo un modelo o procedimiento estructurado que les permita orientarse y proceder lo más apropiadamente a lo planeado por la organización.

Si a estas preguntas anteriores, agregamos las conversaciones y principalmente observaciones, podría confirmar que realmente no se tiene un modelo, estructura, o procedimiento estandarizado que permita a los miembros de la administración ejecutar sus funciones de una forma más segura, definida y con conocimiento de cuál es su norte, es importante mencionar que el investigador tiene más de 10 años de guardar una relación cercana con esta institución debido a que ellos brindaron soporte a uno de sus familiares y de una u otra forma, por medio de servicios de voluntariado, colaboraciones, etc., Ha estado involucrado en su trascendencia, partiendo de esta premisa, ha sido usual observar como en términos generales la institución ha sufrido de los embates del tiempo, teniendo que cerrar unidades o servicios complementarios y teniendo en ocasiones algunos problemas de índole económico a los que no se tiene acceso, pero han dejado entre ver, medidas de contingencia llevadas a cabo para poder mitigar estos problemas. Además de esto, las conversaciones generadas con la persona

administradora del centro, termina por confirmar que “se ha perdido mucha estructura” sobre las prácticas del pasado para hacer las cosas, lo cual evidentemente se refleja en todos los campos de la organización, desde cosas tan simples como el mantenimiento de sus instalaciones, hasta temas más complejos como la organización y ejecución de sus equipos técnicos. Otro dato relevante a enmarcar para atender este objetivo es, que parte del equipo directivo y fundador, ya no está inmerso en las funciones de la Institución, algunos han fallecido y otros están pensionados, por lo que, es probable que el proceso de transición de conocimientos, procedimientos, entre otros, fuese un poco deficiente y al recibirlo, quedarán algunas brechas; según mencionan también, los miembros administrativos al sentirse un poco desorientados con algunas prácticas.

Teniendo en cuenta el proceso de observación del que se ha sido participe en el tiempo, y con el afán de consolidar de mejor manera estos datos, se procede a realizar cuestionamientos más orientados a reconocer las características que contiene actualmente su modelo o forma de trabajar, respondiendo con esto también al objetivo que se define como

“Desglosar las características en el modelo administrativo actual con el fin de encontrar y establecer patrones favorables para la implementación de un modelo administrativo funcional.”

De este modo, se les realiza la consulta acerca de si conocen o tienen consciencia de utilizar programas anuales operativos conocidos como PAO, en dicha pregunta se

refleja una pequeña discrepancia por parte de una porción del equipo, ya que el 75% de los encuestados afirma conocer y utilizar los PAO pero de forma parcial y el 25% restante correspondiente a 1 de los 4 encuestados afirma sin dudar que si se utilizan este tipo de programas en la organización y manifiesta ser el encargado de su elaboración.

Se les realiza la consulta a los trabajadores acerca de, basados en el programa anual operativo, que tan a menudo se realizan reuniones de seguimiento con el objetivo de analizar, controlar y corregir desviaciones en la operación a lo que por unanimidad el 100% de la población encuestada menciona que los seguimientos se dan cada 6 meses, lo cual no permite una estrecha supervisión del cumplimiento de los objetivos y realmente es preocupante el pensar cómo se maneja la corrección de desviaciones si se revisan con tanta amplitud en el tiempo.

Seguidamente, se les consulta a los encuestados sobre la existencia de presupuestos anuales detallados por áreas de trabajo, que le permita a la administración orientarse hacia la toma de decisiones de una forma más fundamentada y respaldada de acuerdo a lo previamente acordado para lo cual, los 4 miembros del departamento administrativo mencionan no contar con ningún tipo de presupuesto que cumpla con estas características y con el que ellos basen sus decisiones o rumbo a seguir, siendo esto representado por el 100% en la gráfica. Al conocer que la totalidad de los empleados administrativos aseguran no contar con un presupuesto que les marque una guía sobre cómo accionar y dirigir la organización en términos económicos, se procedió a complementar la indagación con la siguiente pregunta, quién es el encargado de

realizar el control interno en la organización, en otras palabras, quien controla, quien es la persona o departamento que define y valida si los objetivos se están cumpliendo y en qué medida, para lo anterior el 75% de los trabajadores aseguran desconocer o que esta figura no aplica en la organización y únicamente el 25% restante menciona que el encargado de este tema es la dirección, en este caso se puede notar como para la mayoría de la población encuestada esta figura no está clara y desconocen si este tipo de controles se hacen o no dentro de la organización. Hasta acá logramos entender que al no contar con PAO, con presupuestos anuales, con seguimientos periódicos para validar y corregir desviaciones, una figura completamente establecida de control interno y como controla, logramos inferir que no existen características muy apegadas a lo normalmente conocido en la administración de empresas, ya que con estas deficiencias es difícil conocer la empresa o institución para realmente lograr accionar medidas necesarias para su supervivencia.

Ahora bien, al no tener claramente definida una figura o departamento encargado del control interno, resultan interesantes las respuestas obtenidas a continuación y es que al proceder con la pregunta acerca de en qué momento se analizan y evalúan los resultados mensuales, se encuentra una coincidencia bastante sugestiva, ya que el 25% de los trabajadores del área administrativa comentan que la revisión se hace antes del día 30 del mes siguiente, mientras que en comparativa con la pregunta anterior, la misma cantidad de trabajadores en valores relativos (3 de 4) representando el 75% responden la opción de desconozco o no se analizan ni evalúan los resultados periódicamente, llevándonos con esto a comprender que definitivamente hay asuntos no completamente

estandarizados o de gran conocimiento para el equipo, sin duda alguna nos enfrentamos también a problemas de comunicación.

Direccionando las preguntas hacia la parte operativa con el objetivo de medir o entender un poco más cómo funcionan las otras áreas de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela y como un departamento administrativo logra planear, organizar, dirigir y controlar otros departamentos de la misma organización se consulta, si cuentan con manuales de puesto, procedimientos sobre funciones específicas o instructivos que den claridad sobre cómo se deben hacer las cosas, el 100% de los encuestados otorgan una respuesta negativa, dejando entre ver la carencia de procedimientos que tanto ellos como equipo administrativo así como el área operativa poseen actualmente, evidenciando que ante estas situaciones no es de extrañarse que existan algunas situaciones particulares que entorpezcan el funcionamiento óptimo de un departamento administrativo.

En la actualidad, los Key Performance Indicator o indicadores de desempeño son una herramienta bastante útil a la hora de medir distintos procesos, actividades o cualquier dato que sea requerido y a partir de estas mediciones poder accionar medidas preventivas o correctivas para el buen funcionamiento de la organización, una vez explicado esto a groso modo, se les consulta si en su lugar de trabajo utilizan indicadores de desempeño, con el objetivo de medir los procesos, las variables involucradas, tiempos, productividad, estándares de calidad, etc. Para lo cual, el 100% de los encuestados menciona no tener ningún tipo de indicador de desempeño implementado

en la organización, por lo tanto, no cuentan con mediciones que permitan conocer el estado de la UCPA actualmente, llevándonos con esto a entender la razón del porque muchas cosas se han salido de control y no hay forma a ciencia cierta de conocer sus causas raíz.

En relación al tema de organigrama y puestos, al consultar a los trabajadores acerca de, según el organigrama organizacional; se encuentran actualmente todos los puestos ahí postulados ocupados por la cantidad de personal prevista para su funcionamiento, la respuesta fue un 100% a favor del no, lo que nos permite ampliar en la última pregunta, consultando un poco más a detalle, cuáles son las áreas administrativas que están deficientes y esto resultando en que de las 4 grandes áreas establecidas dentro del organigrama, todas se encuentran con una persona menos, pudiendo con esto determinar que el departamento administrativo como tal, está trabajando al 50%, media capacidad.

No es sorprendente encontrar acá una de las mayores deficiencias de la organización, ya que al no contar con su respectiva cantidad de personas para cada cargo, las funciones de otros funcionarios o departamentos incurren como recargo sobre los empleados actuales, limitándoles enormemente su tiempo para el diseño de propuestas, controlar operaciones, obtener visibilidad de temas financieros, entre otros.

5.2 ADMINISTRACIÓN SALUDABLE

Es importante recalcar que una administración saludable dentro de una organización es un pilar fundamental, un eje central de su medula espinal y que al tener descontrol, situaciones de ambigüedad, áreas grises o descuidadas hacen que el riesgo de disfunción empresarial sea más alto, trayendo como consecuencia pérdida de recursos económicos, activos deteriorados, pérdida de clientes, problemas con materias primas, entre muchos otros. Provocando con esto, que las organizaciones dejen de funcionar como un sistema donde todas sus partes funcionan entre sí, con la visión única de cumplir y alcanzar los objetivos en común que ésta se haya programado en el periodo que así haya establecido.

Es por esta razón que es de suma importancia que las organizaciones tengan procedimientos claros sobre cómo ejecutar sus actividades, el recurso humano capacitado y necesario para el cumplimiento de las funciones, mediciones periódicas que permitan conocer la situación actual de la organización y planes de acción en caso de tener que corregir desviaciones. En fin, es realmente importante que la administración siempre sea un órgano robusto dentro de la empresa, negocio o en este caso organización no gubernamental.

De acuerdo a lo anterior expuesto, es importante mencionar que entre mayor sea el tiempo sin tomar cartas en el asunto más perjudiciales serán las consecuencias y el camino para rectificar los problemas que esto pueda provocar se tornaría más difícil, dejando incluso daños que lleve a cualquier organización a desaparecer.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones que se obtienen a partir de los datos recopilados a lo largo de la investigación.

En el transcurso de la presente investigación se logra inferir varias conclusiones relacionadas al tema de las ONG y en específico de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, la cual constituye nuestro objeto de investigación y estudio, dichas conclusiones nacen a partir del estudio realizado y la información recopilada del diagnóstico ejecutado por medio del instrumento aplicado a los miembros del departamento administrativo de la UCPA, así como algunos otros datos de interés obtenidos de la información teórica consultada.

Para la realización de este proyecto, fue estrictamente necesaria la participación de los trabajadores que actualmente desempeñan labores administrativas en la organización con el objetivo de medir y estimar la estructura de trabajo con que cuentan, si realmente tienen un modelo de gestión administrativa que seguir o simplemente administran de una forma empírica o sin estructura.

6.1.1 Conclusión General

El objetivo principal de este proyecto de investigación era analizar el proceso administrativo actual que posee la Unidad de Cuidados Paliativos y con esto lograr entender un poco más su funcionamiento y las consecuencias que este puede estar acarreado en la organización.

Las Organizaciones No Gubernamentales son organizaciones que cuentan con una serie de características que les motivan a ejecutar un modelo ligeramente distinto al conocido de una empresa convencional, ya que, en lugar de buscar el enriquecimiento o el conocido “lucro”, su proyección va más allá convirtiéndose en pieza angular para el desarrollo y ayuda social, justamente por esta razón, este tipo de instituciones desde sus inicios desarrollan proyectos que tengan intrínseca esa misión, los cuales normalmente se enfocan en el ámbito para el que se decide luchar y ayudar como institución.

Un factor muy determinante que juegan este tipo de organizaciones es que normalmente no son muy conocidas, es decir, el papel de difusión o divulgación en las actividades que realizan son limitadas, lo que puede causar una aceptación negativa o reducida por parte de la sociedad al momento de emprender proyectos, lo cual evidentemente constituye un problema para su gestión ya que al no contar con los suficientes recursos económicos, su misión se ve impactada dejando al descubierto problemas económicos para poder sufragar lo que con mucho sentimiento entrega a la sociedad.

Además, se logró analizar el tema desde la perspectiva legal, entendiendo que este tipo de organizaciones tienen una representación legal ligeramente complicada, ya que no existe una específica para ellas y deben ajustar sus características y funcionamiento a lo normalmente conocido y aceptado, que es bajo la ley de asociaciones, claramente con algunas excepciones como lo que establece la Ley Reguladora de Exoneraciones No. 7293 del 31 de marzo de 1992, donde les permite

exonerar bienes a favor de las mismas.

Otro elemento detectado indirectamente por medio de las conversaciones generadas en el proceso de investigación y que realmente demuestra el impacto que tiene en términos económicos sobre este tipo de instituciones es el hecho de no contar con fuentes de financiamiento formales, ya que por la condición oscilante de sus ingresos es difícil para un Banco, Cooperativa, entre otros otorgar dinero sin contar con la garantía o seguridad de pago, haciéndolos en ocasiones tener que incurrir en préstamos informales y más riesgosos con tal de poder sufragar la necesidad de dinero del momento.

6.1.2 Conclusiones Específicas

Como parte del proceso de investigación, se aplicó una encuesta a 4 miembros del departamento administrativo de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, en la cual se logró identificar ciertas características, carencias y formas de trabajo con las que cuentan a nivel de la administración actualmente, donde se infiere a partir de sus respuestas que la UCPA tiene algunas áreas importantes de mejora.

Como primer objetivo específico, se buscaba constatar los modelos de gestión administrativa en la Institución y su posible relación con la situación actual. De acuerdo a los instrumentos de observación, recopilación de datos y cuestionario, se concluye que en la actualidad la gestión administrativa de la UCPA no cuenta con una estructura definida ya que denota muchos descontroles y carencias en su proceso evolutivo y

actual, además de que el mayor porcentaje de los trabajadores de la Institución afirman no contar con un modelo estructurado de trabajo. Al correlacionarlo con algunas de las preguntas realizadas para conocer sus características como parte del segundo objetivo, sus respuestas expresan conocer parcialmente los Programas Anuales Operativos – PAO, esto sin olvidar mencionar que también afirman no contar con presupuestos anuales detallados a los que apegarse y que la calificación que ellos mismos otorgan a la administración se ubica en los rangos buena y deficiente. Lo que nos demuestra que en términos de estructura, la administración actual se encuentra con una alta necesidad de mejora con el fin de optimizar sus resultados.

Como segundo objetivo, se buscaba desglosar las características en el modelo administrativo actual con el fin de encontrar y establecer patrones favorables para la implementación de un modelo administrativo funcional. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye como aspecto positivo que el departamento cuenta con un recurso humano bastante favorable, ya que la mitad de sus miembros posee una antigüedad mayor a los 5 años y el otro 50%, están por encima del año, lo cual permite contar con un buen equipo de trabajo que conoce el campo de aplicación y las operaciones diarias, únicamente sería intentar estructurar su forma de trabajo, añadiendo indicadores, controles, estandarizaciones, entre otros que permita tener una mejor visión de lo que está sucediendo. Otro punto a favor es que a pesar de no tener consciencia a ciencia cierta del tema de los programas anuales operativos, de lo que actualmente ellos laboran, le dan un seguimiento semestral con el fin de verificar su cumplimiento, esta es una

buena práctica que puede ser replicada y mejorada disminuyendo los tiempos, brindando un seguimiento más cercano.

Además de lo anterior, mencionan realizar algunas revisiones periódicas de los resultados del mes, si bien considero se necesita mejorar esta característica y que sea realmente aplicada, si es algo identificado como favorable en su actuar.

Finalmente el tercer objetivo consiste en Diagramar mejoras en un modelo de gestión administrativa que favorezcan al fortalecimiento de las ONG, enfocado en la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, a partir del diagnóstico o resultados obtenidos de la encuesta, conversaciones, observación e investigación de fuentes secundarias, etc. Este objetivo será abordado y ampliado en el capítulo 7.

6.2 RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones derivadas de los objetivos trabajados, se citan a continuación las recomendaciones correspondientes según los escenarios hallados, como una sugerencia y medida para el fortalecimiento de la operación interna.

6.2.1 Recomendación General

Según lo establecido en el objetivo general, se recomienda a los trabajadores del área administrativa de la Unidad de Cuidados Paliativos analizar, tomar consciencia y visualizar el futuro de la institución, ya que hasta el momento ha sido una gran gestión el contar con los recursos actuales, sin embargo los tiempos se están complicando un poco,

el tema de la economía, la emergencia sanitaria, entre otros; están dando un aviso a que se debe establecer una forma más segura de trabajo, mitigar el riesgo y la incertidumbre financiera, ya que, por el solo hecho de ser una ONG el acceso a financiamiento formal es prácticamente nulo. Lo cual pone en desventaja a cualquier organización a la hora de enfrentar las distintas situaciones que se puedan presentar derivado de la influencia del micro y macro ambiente.

Además, es importante también que la UCPA trabaje en una fuerte campaña de divulgación, ya que por medio de las fuentes secundarias consultadas, se encuentra una debilidad en las Organizaciones No Gubernamentales acerca de este tópico, en el que normalmente no son fuertemente conocidas a nivel de la sociedad o su exposición está concentrada en un segmento específico, correlacionándose esto directamente con el impacto a la hora de captar fondos económicos, lo cual para una organización de este tipo es sumamente importante, ya que por lo general su mayor fuente de capital de trabajo, viene de los aportes o donaciones comunitarias.

Es realmente importante tomar consciencia de la sensibilidad que tiene una organización de este tipo con respecto al tema económico, al igual que una empresa tradicional se necesita del dinero para operar, sin embargo a diferencia de estas, ellas si trabajan a favor del lucro pudiendo crear estrategias que maximicen este fin, sin embargo en las Organizaciones No Gubernamentales, todos sus actos son de forma altruista, es por esta razón que la recomendación general para este tipo de organizaciones es trabajar en su propia estabilización económica, creando fuentes de ingresos fijas y con un grado

de riesgo menor, evitar dejar el tema económico al 100% como dependencia de una contribución voluntaria de un tercero, deben buscar su propia autogestión. No obstante, posicionarse con esta serie de recomendaciones realmente no es posible sin contar con una estructura de trabajo que permita maximizar el uso de sus recursos, ya que aunque se cuente con ingresos y unas saludables finanzas, si no se tiene un camino delimitado a seguir y un control sobre las decisiones y actividades que van suscitando dentro de la compañía, será difícil sostener estos rendimientos en el paso del tiempo.

6.2.2 Recomendaciones Específicas

De acuerdo al primer objetivo específico, se recomienda:

Trabajar en un proceso de estandarización que permita a la institución crear un conocimiento nivelado lo mejor posible entre sus miembros, con el fin de acercarse a un funcionamiento más sistemático en el que mediante una estructura, puedan operar de una forma más ordenada y precisa, conociendo como proceder para cada una de las situaciones previstas en la gestión diaria, una vez organizada la estructura de trabajo, la implementación de manuales de puesto que permitan conocer los alcances y limitaciones de sus funciones, así como definir responsabilidades para cada uno de estos puestos establecidos, implementar un proceso de control robusto basado en Key Performance Indicator (KPI's) o Indicadores de Desempeño, que permitan conocer el rumbo y estado actual de las operaciones de la organización, con el fin de poder atacar y corregir las desviaciones que se estén generando en el camino, de una forma oportuna.

Este tipo de medidas permitirá tener mayor consciencia de la gestión administrativa, facilitando la toma de decisiones, planeación, organización, dirección, control y evaluación de los resultados. Trayendo, una mejor forma de trabajo, en el que los miembros conocerán sus deberes y responsabilidades de una manera más precisa y organizada.

En relación al segundo objetivo específico, se recomienda:

Como un aspecto bastante positivo se encontró que su recurso humano es bastante sólido y posee una antigüedad muy favorable, ya que esto le permite mayor estabilidad y conocimiento en el campo, así como de las operaciones diarias que se están ejecutando, bajo este concepto se recomienda realizar una reestructuración organizacional (organigrama) que permita gestionar de una forma más estrecha las administración y operaciones de la institución con el fin primordial de en relación con la recomendación del objetivo primero, tener una mejor visibilidad y control de la organización, de este modo se estaría tomando una de sus fortalezas y maximizando su uso.

Otro aspecto bastante relevante dentro del análisis elaborado es que cuentan con un ligero conocimiento y ejecución de los Programas Anuales Operativos – PAO, sin embargo, el conocimiento sobre el tema no está muy unificado, por esta razón se recomienda trabajar en la creación formal de la estructura de los PAO, así como mejorar la comunicación interna acerca de estos tópicos, para que todos los involucrados

administrativamente, puedan conocer, proyectar y mantener un conocimiento similar o idéntico que les permita funcionar de una forma más sistemática. ,

Cabe resaltar que el hecho de que se hagan revisiones o seguimientos semestrales es una muy buena práctica, sin embargo como un buen complemento, se recomienda crear presupuestos anuales enfocados por áreas (ej. Área técnica, área administrativa, área operativa, etc.), detallados por mes y que definan un camino que se deba seguir, de este modo, se pasaría a ejecutar seguimientos mensuales detallados del cumplimiento de los presupuestos y en el caso de estar teniendo desviaciones o situaciones imprevistas, poder accionar y rectificar lo antes posible, en otras palabras, la UCPA debería contar con una proyección anual de cuánto costará mantener sus operaciones el año siguiente y poder determinar cuáles de ellas llevan el mayor peso financiero, esta es una medida sumamente importante ya que si no conocen sus números, es difícil poder gestionar de una forma más eficaz y eficiente.

Los detalles inherentes al tercer objetivo específico serán abordados en el capítulo VII, ya que este constituye una propuesta.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA UNIDAD DE CUIDADOS PALIATIVOS DE ALAJUELA

La presente propuesta aquí desarrollada tiene como objetivo primordial fomentar en la organización denominada Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela la decisión de mejorar, optimizar y estructurar la administración del lugar y con ello garantizar un mejor funcionamiento, estabilidad económica y mejor planificación para los años venideros. Ya que es de suma importancia estarse renovando como organización y en el caso de las ONG, es aún más importante prepararse y administrarse económicamente de una manera más segura por sus condiciones y por el fin social de poder seguir ayudando y dando soporte a muchas familias, personas, pacientes que necesitan de su valiosa ayuda en la sociedad.

7.1.1 Justificación

De acuerdo a la información obtenida como resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, así como los hallazgos encontrados a lo largo de la investigación y demás información relevante que se ha ido añadiendo a este proceso investigativo, se determina que si bien la UCPA se encuentra activa y brindando servicio a la comunidad como lo ha hecho por más de 25 años, se detecta un desmejoramiento con el pasar del tiempo, ya que según mencionan fuentes internas de la institución, hace algunos años contaban con un sistema más robusto de atención, en donde incluso poseían un albergue conocido como Hospicio Los Ángeles,

donde recibían personas en estado de abandono o “calle” que contaran con la condición principal de sufrir de cáncer y/o SIDA, estas personas eran atendidas hasta su deceso. De igual manera, se menciona que han tenido que prescindir de algunos recursos humanos, con el objetivo de poder seguir enfrentando las inclemencias que trae el entorno y de este modo poder sobrevivir al paso del tiempo.

7.1.2 Objetivo General

Fomentar en la dirección de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela el deseo y la necesidad del cambio, buscando una administración más orientada a la autogestión y a los resultados.

7.1.3 Objetivos Específicos

- Dar a conocer a los directivos de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela los beneficios que pueden obtener de trabajar bajo un modelo estructurado.
- Concientizar a la Junta Directiva acerca de la importancia de implementar mediciones periódicas por medio de indicadores de desempeño que permitan medir regularmente el curso de la organización para poder accionar medidas correctivas tan pronto como sea posible.
- Informar a los miembros de la dirección de las ventajas que pueden obtener al implementar medidas de autogestión, con el objetivo de no depender al 100% de las donaciones comunitarias y como un buen trabajo de comunicación favorecerá este tipo de ingresos.

7.1.4 Personas y lugar de implementación

Las personas a las que se les implementará la propuesta serán las que pertenecen al área administrativa de la UCPA, por lo tanto el lugar para aplicar dicha implementación será en su centro de atención ubicado en los Targuases de Alajuela.

7.1.5 Acciones por realizar

Acerca de las acciones por realizar se detalla la siguiente figura:

Figura N° 4 Acciones a realizar

Número de acción	Acción a realizar	Descripción de la acción	Responsable de realizar la acción
1	Reestructuración del organigrama	Crear un nuevo organigrama de ámbito amplio que favorezca la supervisión más estrecha de las distintas unidades.	Administradores de la UCPA
2	Elaboración de manual de puestos	Definir deberes y responsabilidades de los puestos en el organigrama.	Administradores de la UCPA
3	Implementación de KPI's	Definir e implementar las variables a medir.	Administradores de la UCPA
4	Elaboración de presupuestos	Crear un presupuesto anual detallado por mes de cada una de las áreas establecidas en el nuevo organigrama.	Administradores de la UCPA
5	Divulgación de la "marca"	Crear e implementar una campaña de divulgación para darse a conocer como Institución, sus fines y propósitos.	Administradores de la UCPA - Proyección social o relacionado a mercadeo
6	Desarrollo de actividades de autogestión	Desarrollar ideas de negocio que permitan obtener ingresos más estables para su propia gestión.	Administradores de la UCPA

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7.1.6 Detalle de actividades

A continuación se detallan las actividades o acciones propuestas para el plan de reestructurar la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela hacía una organización más enfocada en la autogestión y los resultados, con el fin de lograr un mejoramiento mediante la optimización de su operación y reducir la incertidumbre en términos económicos al depender completamente de los fondos provenientes de donaciones.

7.1.6.1 Acción 1: Reestructuración del organigrama

Los miembros de la administración de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, se encargarán del diseño de un nuevo organigrama de tramo estrecho con el cuál se buscara reorganizar los niveles jerárquicos de sus distintas áreas (administrativa, equipo técnico, voluntariados formalmente establecidos, etc.) con el objetivo de encauzar de una forma más simple a cada uno de sus trabajadores y sus respectivos líderes, esto a fin de que se pueda mantener una supervisión más cercana de cada una de las áreas y con esto poder contar con un mejor control de lo que sucede en las distintas áreas, centralizando la información para posteriormente ser analizada por los directivos.

7.1.6.2 Acción 2: Elaboración de manual de puestos

Una vez creada la propuesta del nuevo organigrama y aprobada por la junta directiva, se procede a realizar un manual de puestos donde se detallan de forma descriptiva las actividades y funciones de cada uno de los puestos que se encuentran en el nuevo organigrama, así como sus responsabilidades, interrelaciones del puesto con otros dentro de la institución, alcances y limitaciones, además de una descripción de los

requisitos necesarios para aspirar a uno de estos puestos.

7.1.6.3 Acción 3: Implementación de KPI's

Key Performance Indicator o indicadores de desempeño - gestión, son una herramienta muy eficaz para medir el cumplimiento de metas u objetivos, son muy utilizados en las empresas, organizaciones, proyectos, entre otros donde se desee conocer y evaluar el desempeño que se está teniendo en una actividad determinada. Se deberá definir por parte de la administración cuales son las variables o indicadores cruciales en la organización que les permitirán medir, controlar y evaluar eficazmente y en una forma muy eficiente de tiempo, el cumplimiento de los objetivos planteados, algunas variables a manera de ejemplo pueden ser el tiempo de atención promedio por paciente, la cantidad de llamadas de seguimiento a las personas en duelo diarias, rendimiento aproximado del litro de gasolina por kilómetro, entre otros. Es importante, llevar los KPI's a los distintos niveles de la organización con el fin de obtener mediciones más precisas y globales que respalden reportes mensuales.

7.1.6.4 Acción 4: Elaboración de presupuestos

Se deberá crear un presupuesto anual detallado por mes donde se especifique todo lo relacionado a la operación de la organización, en estos presupuestos se deben incluir partidas como salarios, electricidad, agua, gasolina, cargas sociales, alimentos, medicinas, implementos necesarios de enfermería, mantenimiento de vehículos – edificios, etc. Todo debe estar bien detallado por áreas y la estimación debe ser calculada de acuerdo al histórico y no de forma subjetiva. Además, es importante proyectar un

porcentaje de incremento anual para todas las partidas. Una vez que se realice el primero y se ajuste, podrá ser tomado como machote para los años posteriores. Sin embargo, cabe recalcar que un presupuesto sin controlar y evaluar no tiene ningún sentido, por lo que será responsabilidad del departamento administrativo velar por el cumplimiento riguroso de lo ahí estipulado y en caso de alteraciones, realizar las justificaciones pertinentes y la corrección necesaria posible.

7.1.6.5 Acción 5: Divulgación de la marca

Mediante el departamento administrativo o lo que actualmente en el organigrama está establecido como Proyección Comunal, o bien, si ya se ha estructurado en el nuevo organigrama un departamento relacionado con mercadeo y/o publicidad, trabajar en la elaboración de una campaña publicitaria o divulgación de la “marca”, apoyándose en material P.O.P (cualquier objeto que tenga logo/marca de la organización), mupis, traseras de buses, anuncios en el cine regional, etc. Con el fin de aplanar la curva de desconocimiento que pueden tener algunos segmentos de la población, tal como se mencionó en el desarrollo de esta investigación, este es uno de los factores más determinantes a la hora de recaudar fondos comunales, ya que si las personas no conocen la organización y la causa por la que luchan, probablemente no apoyaran económicamente.

7.1.6.6 Acción 6: Desarrollo de actividades de autogestión

En el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, trabajar por crear fuentes de ingresos que le permitan gozar de más autonomía y libertad financiera, como una organización con la capacidad de subsidiar un porcentaje de su necesidad económica, es un gran privilegio y con esto no dejara en ningún momento de gozar de su principio de “sin afán de lucro” ya que lo que estos pequeños negocios generen será para financiar la misión de la Unidad de Cuidados Paliativos de Alajuela, es decir para invertirlo en la atención de pacientes en fase terminal con cáncer y/o SIDA. Entonces, dejando este punto claro, será responsabilidad de la administración o el departamento asignado el buscar, crear e impulsar la creación de nuevas fuentes de ingresos, ya sea por medio de padrinos para los proyectos o mediante inversión de los superávits que puedan tener si es que los hay. Algunos proyectos a manera de ejemplo podrían ser, un supermercado, empaclado y venta de plantas medicinales y aromáticas, alquiler de carritos de compras en plaza ferias de Alajuela, etc.

BIBLIOGRAFIA

- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Acuña, C. (2017). Cuidados Paliativos en Costa Rica. *Revista Terapéutica*.
- Antón, A., Calderero, V., & Puértolas, T. (s.f.). *Influencia del control del dolor y otros síntomas en el duelo*. Obtenido de SEOM Sociedad Española de Oncología Médica:
<https://seom.org/seomcms/images/stories/recursos/sociosyprofs/documentacion/manuales/duelo/duelo07.pdf>
- Armando Corbin, J. (2020). *Psicología y Mente*. Obtenido de www.psicologiaymente.com: <https://psicologiaymente.com/salud/tipos-de-dolor>
- ASCO, A. S. (Mayo de 2018). *cancer.net*. Obtenido de www.cancer.net:
<https://www.cancer.net/es/desplazarse-por-atenci%C3%B3n-del-c%C3%A1ncer/para-adultos-mayores/decisiones-sobre-la-atenci%C3%B3n-del-c%C3%A1ncer-para-adultos-mayores>
- Barrantes, R. (2012). *La Investigación: Un camino al conocimiento*.
- Cachaldora, C. (11 de Mayo de 2016). *Historia de las ONG*. Obtenido de La Region :
<https://www.laregion.es/articulo/xornal-escolar/historia-ong/20160511181904621058.html>
- Campi, K. (2016). *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en Ecuador*.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Colome, R., & Perez, L. (2015). *Universidad Virtual de Salud*. Obtenido de www.http://uvsfajardo.sld.cu: <http://uvsfajardo.sld.cu/la-mejora-de-la-calidad-de-vida-del-paciente-en-estadio-terminal>
- Coulter, R. (2018). *Administración*.
- Díaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2016). *Presupuestos*. Colombia: Pearson Educación.
- Echeverría, P., & Moreta, M. (2014). *CUIDADOS PALIATIVOS EN PACIENTES CON CÁNCER TERMINAL, EN LA UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA IBARRA, PERIODO OCTUBRE 2013 MARZO 2014*. Ecuador.
- EnciclopediaEconómica. (2017-2020). *Organizaciones sin fines de lucro*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/organizacion-sin->

fines-de-lucro/

- Guaranga Vega, E. (2017). *Familias disfuncionales y sustitución de roles en los estudiantes de bachillerato de la unidad educativa Isabel de Godín, período abril-septiembre del 2016*. Ecuador.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill .
- Herreo Vicente, M., Delgado Bueno, S., Bandrés Moya, F., Ramírez Iñiguez de la Torre, M., & Capdevila García, L. (2018). Valoración del dolor: Revisión comparativa de escalas y cuestionarios. España.
- INFOcancer2020. (02 de 08 de 2019). *Infocancer*. Obtenido de www.infocancer.org.mx: <http://www.infocancer.org.mx/?c=emociones-y-cancer&a=cuidados-paliativos>
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lacasta, M., & García, E. (2015). *El Duelo en los Cuidados Paliativos*. Obtenido de SECPAL, Sociedad Española de Cuidados Paliativos: <https://www.secpal.com/EL-DUELO-EN-LOS-CUIDADOS-PALIATIVOS>
- laura, T. A., Vladislavovna Doubova, S., Reyes Morales , H., Villa Barragán, J. P., & Constantino Casas, P. (2006). *ELSEVIER*. Obtenido de ELSEVIER: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-estudio-las-necesidades-salud-atencion-primaria-mediante-13094054>
- Muñoz, C. (2015). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. España: Pearson Educación .
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2020). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de www.definicion.de.
- Pimienta Prieto, J. H., De la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Pimienta Prieto, J., de la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado, R. (2018). *Metodología de*

la investigación. Pearson Educación.

Raffino, M. E. (13 de Febrero de 2020). *Gestión Administrativa*. Obtenido de concepto.de:
<https://concepto.de/gestion-administrativa/>

Rojas, M. (2011). *Calidad de vida, problemas y experiencias de los cuidadores principales de pacientes terminales en Cuidados Paliativos*. España.

Roncancio, G. (2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de www.gestion.pensemos.com.

Rossero, C. (2020). *Modelo de gestion administrativa*. Obtenido de www.academia.edu.

Sanchez, L. (2019). *¿Qué es un presupuesto?* Obtenido de www.emprendepyme.net:
<https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html#:~:text=Un%20presupuesto%20es%20un%20plan,futuro%20y%20expresarlo%20en%20dinero>.

SECPAL, S. E. (2015). *Secpal*. Obtenido de www.secpal.com:
https://www.secpal.com/biblioteca_guia-cuidados-paliativos_2-definicion-de-enfermedad-terminal#DescargarDoc

Tabanera, M. (2016). *¿Cómo evaluar las finanzas de una ONG?* Obtenido de www.presentarse.com.

UCPA, H. L. (2016). *Unidad de Cuidados Paliativos Hospicio Los Ángeles Alajuela*. Obtenido de <http://www.paliativosalajuela.com>:
<http://www.paliativosalajuela.com/es/Quienes-Somos>

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, Septiembre 17, 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Ulises Sanchez Garcia con número de identificación 1-1563-0956 autor (a) del trabajo de graduación titulado INVESTIGACIÓN DEL MODELO ACTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RECOMENDACIONES PARA UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL DE CUIDADOS PALIATIVOS ENFOCADO EN LA UNIDAD DE CUIDADOS PALIATIVOS DE ALAJUELA EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2020 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Cédula: 1-1563-0956

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.