

## **Modelo de gerencia estratégica para la atención de las personas adultas mayores por parte de Instituto Nacional de Servicios Sociales**

---

**Margarita Rojas de Duarte** \*\*\*

### **Resumen**

Se trata de una propuesta de Modelo de Gerencia Estratégica para la Atención a las Personas Adultas Mayores por parte del Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS), la misma forma parte de un estudio doctoral que está en proceso de culminación. Se inicia con una aproximación diagnóstica de la institución<sup>1</sup>, a partir de la caracterización de los procesos gerenciales, organizacionales, administrativos y programáticos en la atención a las personas adultas mayores, para finalizar con una propuesta gerencial basada en el uso de la herramienta de la matriz FODA.

**Conceptos claves: gerencia estratégica, adulto mayor, modelo.**

### **Abstract**

is a proposed model of strategic management for attention to older adults from the National Institute of social services (INASS), it starts with a diagnostic approach of the institution, from the characterization of managerial processes in attention to older adults, their unique organizational, administrative, components of policies and programmes aimed at the subject population's attention.

**Key word: strategic management, senior, model.**

---

\* Directora y profesora de la Escuela de Trabajo Social. FACES. UCV.

<sup>1</sup> Duarte Margarita. Proyecto de tesis de grado: Modelo de gerencia Estratégica para la Atención de las personas Adultas Mayores por parte del Instituto Nacional de Geriatria y Gerontología (INASS) 2013.

## Introducción

El modelo gerencial estratégico constituye un aporte valioso a las instituciones responsables de administrar planes y programas de atención a las personas adultas mayores, por cuanto a juzgar por estudios previos en algunas de estas instituciones, ha habido la tendencia a utilizar modelos gerenciales de corte tradicional, en tanto existe la propensión a priorizar los resultados y descuidar el proceso; lo cual consideramos insuficiente; convencidos de esta realidad, nos proponemos dar un aporte concreto, expresado en la construcción de una propuesta, denominada: un modelo gerencial estratégico para el Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS), para la atención de las personas adultas mayores, extensivo a instituciones similares, el cual consideramos factible y conveniente de realizar, para hacer más efectivo y eficiente el propósito del INASS, en la atención a la población adulta mayor

En Venezuela la institución gestora de la política gerontológica es el Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS), tal y como lo reseña la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSSS), en su artículo 62<sup>2</sup>. Se entiende por política gerontológica la atención integral de las personas adultas mayores, en las dimensiones: social, económica, cultural, familiar, salud, vivienda, recreacional, jurídica y espiritual. De acuerdo al mandato legal, la institución es la responsable de planificar, ejecutar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de la población sujeto y objeto de atención.

Mandato que en la práctica no se cumple a cabalidad; razón por la cual se habla de déficit gerencial, pudiéndose apreciar claramente en la ejecución de sus programas, en los cuales se contemplan las prestaciones y servicios; con lo que se puede reafirmar que en la gerencia de la política gerontológica manifiesta en uno de los principales instrumentos gerenciales como son los programas sociales, no están contribuyendo con la atención de las necesidades integrales de la población adulta mayor, tal y como lo establecen la política institucional y los nuevos instrumentos jurídicos, lo cual se pudo evidenciar en la revisión exhaustiva que se hizo en dos momentos significativos para la organización: 2001-2005 y 2010-2013. Se toma la coyuntura 2001-2005, por cuanto la institución para ese periodo contaba una solidez organizacional, estructural, administrativa y funcional; y la coyuntura 2010-2013, por los cambios y el giro significativo que se produce en la política social y programática en materia de atención a las personas adultas mayores, sobre manera por los avances dogmáticos en materia de seguridad social, y en particular con la nueva Ley de Servicios Sociales, ley que regula la atención de la población adulta mayor en Venezuela.

Con la finalidad de tener una apreciación diagnóstica sobre la manera como se gerencia la política gerontológica por parte del organismo gestor como lo es el INASS, se entrevistaron los gerentes responsables de la gerencia de las políticas y programas sociales: Gerencia de Servicio de Salud, Gerencia de Servicios Sociales y Gerencia de Gerogranjas y Aldeas, quienes laboran en la sede central, y, por cuanto, en el marco de la gerencia estratégica son precisamente los directivos quienes tienen la mayor responsabilidad del

---

<sup>2</sup> Ley orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002)

proceso de gestión, constituyendo así los líderes del proceso, que tienen que ver con las decisiones importantes de la organización, vinculadas a la misión de la misma.

Para indagar sobre los objetivos referidos el análisis de los procesos gerenciales en la atención al adulto mayor, en las coyunturas 2001-2005 y 2010-2013 y determinar el modelo gerencial prevaleciente en la atención de las personas adultas mayores, por parte del INASS se formularon preguntas referidas: modelo gerencial prevaleciente de la organización; las funciones gerenciales y administrativas de la organización; la manera de programar, ejecutar y evaluar los diferentes planes y programas de la organización y sobre los instrumentos organizacionales, como se aprecia en la siguiente matriz.

### Análisis Resultados: procesos gerenciales

Cuadro N° 1

Objetivos	Técnicas e Instrumentos	Preguntas	Coyunturas	
			2001-2005	2010-2013
Determinar el modelo gerencial prevaleciente en la atención de las personas adultas mayores por parte del INASS	Guion de entrevista Revisión documental	Cuál es el modelo gerencial prevaleciente	Modelo Gerencial clásico-tradicional	Modelo clásico-tradicional y participativo
Analizar los procesos gerenciales en la atención a las personas adultas mayores en el (INASS)		Cómo es el desempeño de las funciones gerenciales y administrativas de la organización	No existe una relación coordinada de los diversos procesos administrativos y gerenciales	Existe coordinación entre las gerencias, en cuanto a las funciones gerenciales administrativas, planificación, organización, control y seguimiento, y demás dependencias del INASS
		¿En la organización se programa conjuntamente con todos los niveles gerenciales?	Existe la tendencia a programar en los niveles altos y medio, sin la inclusión de la base.	En la programación participan todos los niveles, se hace énfasis en el trabajo con la base, con la comunidad
		¿Existen procesos de coordinación en las diferentes instancias de planificación y ejecución de los planes programas de la institución	Existe escasa coordinación, en el proceso de planificación entre las diferentes dependencias de la organización.	Existe niveles de coordinación programática entre las gerencias de: servicios sociales, servicios de salud y la de gerogranjas y aldeas,
		¿Se mantienen actualizados los diferentes instrumentos organizacionales: organigramas, flujogramas y	Se carece de manuales organizacionales y procedimentales que faciliten el proceso gerencial.	Se han elaborado los siguientes instrumentos organizacionales: manual de organización del INASS; manual

		manuales?		de procedimiento de la atención ambulatoria y guía recreativa.
		¿Cuál es la relación filosófica e instrumental entre los instrumentos legales a favor de la atención a las personas adultas mayores: CRBV, LOSSS, LESS?	No existe una correspondencia filosófica e instrumental, entre lo que establecen los instrumentos legales que permitan una operatividad efectiva.	No existe una correspondencia dogmática e instrumental, entre lo que establece la Ley de Servicios Sociales y lo que se aplica en la práctica.

Fuente: autora, 2014

Para profundizar sobre el objetivo referido a las características organizacionales y administrativas; se formularon preguntas vinculadas al tipo de estructura organizacional, dependencias estructurales funcionales, en correspondencia con las coyunturas en estudio 2001-2005 y 2010-2013, como se puede apreciar en la matriz siguiente:

**Análisis Resultados: aspectos organizacionales y administrativos**

**CuadroN° 2**

Objetivos	Técnicas e Instrumentos	Preguntas	COYUNTURAS	
			20001-2005	2010-2013
Caracterizar los aspectos organizacionales y administrativos del INASS	Guion de entrevista y Revisión documental	Señale el tipo de estructura organizacional y funcional del INASS	Estructura tipo piramidal	Estructura líneo-funcional, contempla una línea bien definida de autoridad.
		Indique las dependencias que conforman la estructura organizativa	Consejo administrativo; presidencia; gerencia General; dependencias de staff: gerencia de promoción y relaciones interinstitucionales; gerencia de planificación y presupuesto; gerencia de administración; gerencia de RRHH; departamentos y divisiones; guarderías geriátricas y unidades geriátricas y gerontológicas.	Directorio; auditoría interna; presidencia; asesoría; consultoría jurídica; planificación, presupuesto y organización; administración y servicios; asuntos educativos y comunicacionales; sistemas y tecnología re información; recursos humanos. El nivel sustantivo está compuesto por tres gerencias de línea: servicios sociales, servicios de salud, gerogranjas y aldeas.

		Señale las dependencias operativas del INASS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Unidades Gerontológicas;</li> <li>- Unidades de atención integral;</li> <li>- Guarderías Geriátricas;</li> <li>- gerogranjas y</li> <li>- Clubes de Ancianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centros de servicios sociales residenciales;</li> <li>- Centros de servicios sociales ambulatorios;</li> <li>-Gero- granjas y aldeas de encuentro.</li> </ul>
		Indique las características y funciones de las dependencias operativas del INASS	<p><b>Unidades Gerontológicas:</b> centros residenciales, donde pernoctan las personas adultas mayores</p> <p><b>Unidades de Atención Integral:</b> centros de atención abierta, donde no pernoctan, reciben atención integral.</p> <p><b>Guarderías Geriátricas:</b> constituyen establecimientos que reciben aporte del INAGER para su funcionamiento.</p> <p><b>Gerogranjas:</b> Constituyen unidades de producción agropecuaria y artesanal.</p>	<p><b>Los Centros de Servicios Sociales Residenciales,</b> constituyen unidades operativas residenciales, donde se les ofrece atención integral a las personas adultas mayores que se encuentran en estado de abandono, en situación de calle o en condiciones que les impidan habitar una vivienda propia.</p> <p><b>Los Centros de Servicios Sociales Ambulatorios:</b> Constituyen centros de atención integral, donde tienen la oportunidad de participar en todos los programas del INASS</p> <p><b>Aldeas de Encuentro:</b> Constituyen centros de atención diurna donde se brinda protección social.</p>

				<b>Gerogranjas:</b> Constituyen establecimientos donde se desarrollan actividades agrícolas y/o pecuarias, en pequeñas extensiones de terreno.
--	--	--	--	--

Fuente: la autora 2014



### Análisis Resultados: planes y programas

Cuadro N°3

Objetivos	Técnicas e Instrumentos	Preguntas	Coyunturas	
			2001-2005	2010-2013
Examinar los componentes que determinan las políticas, planes, programas y proyectos	Guion de entrevista y Revisión documental	¿Cuáles son los programas del INASS?	<p>Áreas: socio-económica; salud; jurídica; recreativa; cultural; educativa; laboral; familiar y comunal.</p> <p><b>Área Social</b> prestaciones: económicos, materiales y servicios; atención individual, grupal, familiar y comunal.</p> <p><b>Área Económica:</b> protección económicas y en especie: prótesis, lentes, sillas de ruedas, andaderas, muletas, servicios de atención y funerarios.</p> <p><b>Área de Salud:</b> atención preventiva y curativa; especialidades: fisioterapia, oftalmología, psicología.</p> <p><b>Área Nutricional:</b> servicios de comedor; asesoría nutricional; <b>Área recreativa-cultural:</b></p>	<p>Los programas son agrupados de la siguiente forma: atención social; atención en salud; atención económica y ayudas técnicas.</p> <p><b>Atención Social:</b> atención integral de las necesidades: económicas, físicas, materiales, emocionales, sociales, laborales, culturales, educativas, recreativas y productivas</p> <p><b>Atención a la Salud:</b> atención geriátrica, prestaciones asistenciales, atender las necesidades biológicas, psicológicas y sociales.</p> <p><b>Atención Económica:</b> asignaciones económicas; ayudas económicas para</p>

			<p>agroturismo; paseos; eventos especiales; cine; coral; bailo terapia.</p> <p><b>Área educativa:</b> Formación y capacitación en áreas de interés del adulto mayor.</p> <p><b>Área jurídica:</b> protección y asistencia jurídica en la defensa y tutela de los derechos, civiles, económicos y sociales.</p> <p><b>Área Familiar y Comunal:</b> orientación familiar y gerontológica.</p>	<p>intervenciones quirúrgicas.</p> <p><b>Ayudas Técnicas:</b> prestaciones en especies, suministro de implementos técnicos como: sillas de ruedas; andaderas; muletas; bastones; colchones; zapatos ortopédicos; camas clínicas; prótesis traumatólogicas, auditivas y dentales.</p>
Identificar los indicadores que inciden en la aplicación de un modelo gerencial, por parte del personal directivo del INASS	Guion de entrevista y Revisión documental	¿Cuáles son los indicadores: económicos, sociales, salud y servicios aplicados en el proceso gerencial?	Económicos: ayudas económicas y ayudas en especie; sociales: atención individual, familiar y comunal; salud: atención y preventiva; servicios: jurídico, educativo	Económicos: ayudas económicas y ayudas técnicas (prótesis, sillas de rueda, lentes...) Sociales: necesidades integrales; salud: asistenciales, biológicas, atención domiciliaria, terapia, psicológicas; servicios: residenciales, ambulatorias; aldeas, gerogranjas

Fuente: la autora, 2014

Al revisar el proceso en la atención a las personas adultas mayores, podemos apreciar que en la coyuntura 2010- 2013, se superan algunas limitaciones o debilidades presentes en la coyuntura 2001-2005. En cuanto al modelo gerencial, aunque prevalece el clásico-tradicional, se hace más participativo e incorpora a los niveles de base en la formulación de planes y programas; sin embargo, hay que hacerla salvedad, que esa participación es más de tipo política partidista, que de índole social y técnica, se les denomina colectivos, en correspondencia con el proyecto político del gobierno actual.

Las funciones gerenciales también se hacen más coordinadas; hay cierto avance en la aplicación en la aplicación de algunos instrumentos jurídicos a favor de las personas adultas mayores, aunque persiste la falta de correspondencia entre la parte dogmática y la práctica, particularmente, en la Ley de Servicios Sociales, la cual regula la población e institución en estudio. En cuanto a los aspectos organizacionales y administrativos, al revisar las dos coyunturas, no se aprecian avances muy significativos, prevalece la estructura piramidal con similares dependencias; en la coyuntura 2010-2013, se ha avanzado en algunos instrumentos organizacionales; los centros operativos han cambiado de nombres, pero en el fondo siguen cumpliendo las mismas funciones; por ejemplo, lo que antes se llamaban unidades gerontológicas y que ahora se denominan centros de servicios sociales residenciales, tienen la misma misión, lo mismo ocurre con los centros de atención integral, hoy centros de servicios sociales ambulatorios; igual sucede con las gerogranjas y aldeas; no obstante, habría que reconocer que los nombres cambian en correspondencia con la nueva Ley de Servicios Sociales. Algo similar ocurre al examinar los programas de la institución, se contemplan las mismas áreas: social, económica, salud, jurídica, nutricional, recreativa y cultural; en todo caso, lo que se hace es reagruparlos; no obstante, un aspecto relevante, y desde nuestro punto de vista, una debilidad, es la transferencia del programa de ayudas económicas del antiguo INAGER (coyuntura 2010-2013), al Instituto de los Seguros Sociales, en el marco de la misión amor mayor, siendo esto una gran pérdida para el INASS, por cuanto este era el programa estrella de la institución, en todos los sentidos, económico, social y jurídico.

## **Un Modelo Gerencial Estratégico Para La Atención a las Personas Adultas Mayores por parte del INASS:**

Los modelos como representación de una realidad marcan la pauta y estrategias de gestión organizacional; desde un punto de vista gerencial, constituyen el conjunto de lineamientos, procedimientos, actividades, que sirven de patrón o de guía a las organizaciones para tomar las decisiones, en función de su misión, es la manera como se direccionan los procesos de gestión organizacional. En los últimos tiempos se ha insistido en la búsqueda de nuevos modelos que permitan gerenciar de manera eficaz y eficiente las políticas gerontológicas dirigidas a las personas adultas mayores y de esta manera contribuir al bienestar y elevar su calidad de vida.

### **Justificación del Modelo**

A partir de algunos hallazgos conseguidos en la institución en estudio, se propone un modelo gerencial, enmarcado en el enfoque gerencial estratégico, para ello se inicia con

una **justificación**, que trata de responder, entre otras las siguientes preguntas: ¿por qué de un modelo? Y ¿por qué gerencia estratégica?

La gerencia estratégica aplica a cualquier tipo de organización, en particular aquellas que desean ser exitosas; por cuanto uno de los objetivos de la gerencia estratégica consiste en indagar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras no, e igualmente permite tomar decisiones en espacios de incertidumbre; plantearse misión y visión, cumplir objetivos a través de la formulación, ejecución y monitoreo de las diferentes acciones. La visión, entre otros aspectos determina el rumbo futuro de la organización.

En el caso del INASS se justifica por cuanto a juzgar por los datos obtenidos en el proceso de investigación, la institución no está siendo exitosa en la gerencia de la política gerontológica; los modelos gerenciales aplicados en la ejecución de los programas asistenciales no están en correspondencia con la misión de la institución y con la demanda del entorno, y es por eso que se sugiere un modelo que además de tener presente la misión o razón de ser de la institución, también considere el entorno, y uno de estos modelos es precisamente el modelo gerencial estratégico, el cual definimos seguidamente.

#### **Definición del modelo:**

En el entendido que un modelo es una representación de la realidad, el modelo que sugerimos se inscribe en la gerencia estratégica, el cual para hacerse efectivo debe cumplir los siguientes pasos: revisar la misión actual de la organización; repensar los objetivos y estrategias; establecer metas; establecer políticas; establecer recursos; evaluar y monitorear los resultados.

El cumplimiento asertivo de cada uno de estos pasos en el marco de la gerencia estratégica, permite a la organización aprovechar sus fortalezas y oportunidades, revertir las debilidades y reducir el impacto de las amenazas externas.

#### **Misión del modelo:**

La misión se refiere a la razón de ser de la organización, es la máxima aspiración hacia los cuales se dirigen todos los esfuerzos de la gerencia estratégica. Su formulación contempla, entre otros aspectos los siguientes: propósitos estratégicos, valores esenciales, políticas, objetivos, productos, servicios, clientes, filosofía, normas y ámbito organizacional. El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno.

De los elementos que debe contener la formulación de una misión, se puede apreciar que la Misión enunciada por INASS para coyuntura 2010-2013, sólo contempla algunos elementos, a saber: **propósito**, “garantizar una calidad de vida digna para adultos y adultas mayores”, **políticas**, “Diseñar, ejecutar y evaluar las políticas...” **objetivos**, “atención integral de la población de (60) años y más”. No obstante, faltó incluir, los valores esenciales, servicios, normas y ámbitos organizacionales. De allí la importancia de su revisión y actualización en el modelo propuesto.

## **Visión del modelo**

En el marco de la gerencia estratégica, la visión se refiere al norte de la organización, es decir, tener claridad hacia donde se quiere llegar. En ese sentido, para la construcción de una visión se deben considerar los siguientes aspectos: formulación de la misión futura de la organización a la luz de los factores externos a la misma, como regulaciones, competencia y tecnología; desarrollo de estrategias competitivas para alcanzar la misión, y finalmente la creación de una estructura organizacional que permita el cumplimiento de la visión estratégica. John Kotte<sup>3</sup> señala 6 características que se deben tener presente al momento de formular una visión: visualizable, deseable, alcanzable, enfocada, flexible y comunicable. Por su parte Joseph O'connor<sup>4</sup>, plantea las siguientes preguntas, para elaborar una visión: ¿hacia dónde vamos?, ¿cómo llegaremos ahí?, ¿qué necesitamos para tener éxito?, ¿cuáles son los valores que nos guían?, ¿qué es lo consideraremos un éxito y cómo lo mediremos?, ¿cuánto tiempo nos llevará?

En el contenido de la misión del INASS para la coyuntura 2010-2013, se plantearon los principios de: eficiencia, excelencia, corresponsabilidad y justicia social; éstos principios son retomados en el modelo propuesto, en correspondencia con los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

## **Estructura del modelo**

- 1.- Establecer los elementos dominantes de la gerencia estratégica: misión, visión, metas, objetivos, propósitos, estrategias, tácticas, políticas y estrategias.
- 2.- Establecer el diagnóstico organizacional: aplicar la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- 3.- Formular estrategias a partir de los resultados de la matriz FODA, con el fin de generar y evaluar alternativas factibles.
- 4.- Llevar a la práctica de las estrategias, en correspondencia a la misión organizacional, políticas, planes, programas, proyectos y recursos.
- 5.- Redimensionar la dirección de la organización: revisión de la misión, metas y objetivos organizacionales.
- 6.- Monitorear y evaluar los resultados y establecer los mecanismos correctivos.

La matriz FODA, es una de las herramientas más utilizada por la gerencia al estratégica, que permite darle cuerpo y estructura al modelo, su diseño permite la formulación de cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, que denota fortalezas y oportunidades; DO (debilidades y oportunidades); FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas). Se trata de revisar los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos de la

---

<sup>3</sup> [www.introduction-to-magnagemet](http://www.introduction-to-magnagemet). John Kotte. Consulta (consulta noviembre, 2013)

<sup>4</sup> [www.introduction-to-magnagemet](http://www.introduction-to-magnagemet). John Kotte. Consulta (consulta noviembre, 2013)

organización y aplicar los mecanismos estratégicos que permitan debilitar los aspectos negativos y fortalecer los positivos.

Siguiendo autores como Peter Wright, Charles Pringle y Fred David (1994), para aplicar la matriz FODA, se compararon los factores internos, es decir, las fortalezas y las debilidades (FD), y los factores externos, oportunidades y amenazas (OA), para lo cual no existe una respuesta única ni óptima; sino que los resultados están determinados por las características de la organización y el manejo de la gerencia estratégica por parte del investigador.

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz FODA, son los siguientes:

- Hacer una lista de las fortalezas claves
- Hacer una lista de debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y a partir de allí, elaborar las estrategias (FO) resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y partir de allí, elaborar las estrategias (DO) resultantes.
- Comparar las fortalezas con las amenazas y elaborar las estrategias (FA) resultantes.
- Comparar las debilidades con las amenazas y elaborar las estrategias (DA) resultantes.

Para la construcción de las matrices de los factores internos y externos, de la unidad de análisis (INASS), además de seguir los pasos de la matriz FODA, la investigadora se apoyó en los documentos escritos, tanto internos como externos a la organización (informes, presupuestos, programación, memorias, prensa, revistas, folletos, leyes, reglamentos, entre otros), y la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad aplicada al personal gerencial de los programas sociales, con lo cual se obtuvo una apreciación diagnóstica de la institución. Siendo la siguiente:

**Matriz Fortalezas y Debilidades Coyunturas 2001-2005 y 2010-2013**

**Cuadro N° 4**

<b>Coyuntura 2001-2005</b>		<b>Coyuntura 2010-2013</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>El modelo gerencial clásico facilita el desarrollo de las políticas institucionales</b>	Tendencia a la burocratización, en el modelo clásico tradicional.	El modelo gerencial clásico y participativo facilita el desarrollo de las políticas institucionales	Tendencia a la burocratización, en el modelo clásico y participativo.
	Se carece de manuales organizacionales y procedimentales que faciliten el proceso gerencial.	Se cuenta con instrumentos organizacionales: manual de organización del INASS; manual de procedimiento de la atención ambulatoria y guía recreativa.	
	Se carece de manuales organizacionales y procedimentales que faciliten el proceso gerencial.	Se cuenta con instrumentos organizacionales: manual de organización del INASS; manual de procedimiento de la atención ambulatoria y guía recreativa.	
	Toma de decisión centralizada	Toma de decisión descentralizada, con la participación de la base	
<b>Programación a nivel nacional en las áreas:</b>	En la práctica, los programas y proyectos	Programación a nivel nacional en las áreas:	En la práctica, los programas y proyectos

<b>social, económica, salud, nutricional, recreativa, cultural, jurídica, familiar y comunal.</b>	dirigidos a la atención de la población adulta mayor, no cubre a toda la población a nivel nacional	social, económica, salud, nutrición. Jurídica y ayudas técnicas	dirigidos a la atención de la población adulta mayor, no cubre a toda la población a nivel nacional.
	Falta de coordinación entre las diferentes gerencias que desarrollan los programas y proyectos dirigidos a los ancianos.	Existe niveles de coordinación programática entre las gerencias de: servicios sociales, servicios de salud y la de gerogranjas y aldeas,	
	Existe la tendencia a programar en los niveles altos y medio, sin la inclusión de la base.	En la programación participan todos los niveles, se hace énfasis en el trabajo con la base, con la comunidad, en particular con los consejos comunales	
<b>Vigencia de los programas y proyectos dirigidos a la atención de las adultas y adultos mayores</b>		Vigencia de los programas y proyectos dirigidos a la atención de las adultas y adultos mayores y otras categorías de personas	
<b>Automatización del programa de ayudas económicas</b>	El monto de las ayudas económicas no se corresponde con los niveles de inflación.		Transferencia del programa de ayudas económicas al IVSS.
<b>Uso de tecnología de avanzada</b>		Uso de tecnología de avanzada	
<b>Infraestructura adecuada</b>		Infraestructura adecuada	



<b>Personal capacitado y con deseo de mantenerse actualizado</b>		Personal capacitado y motivado a mantenerse actualizado.	
<b>Disponibilidad presupuestaria</b>	Concentración del presupuesto en el programa de ayudas económicas.	Disponibilidad presupuestaria	El presupuesto destinado al programa de ayudas económicas se transfiere al IVSS
	Tendencia a la burocratización a través del modelo de gestión clásico tradicional.		Tendencia a la burocratización a través del modelo de gestión clásico y participativo.
<b>Formulación de la misión y visión organizacional</b>	Falta del cumplimiento y misión y visión de la organización	Actualización de la misión y visión organizacional, en correspondencia con la LESS.	Limitación en la consecución de la misión y visión
	No existe una correspondencia filosófica e instrumental, entre lo que establecen los instrumentos legales que permitan una operatividad efectiva.		No existe una correspondencia dogmática e instrumental, entre lo que establece la Ley de Servicios Sociales y lo que se aplica en la práctica.
	Lentitud en el suministro de los diferentes beneficios contenidos en los programas, en especial los de tipo socio-económico.	La responsabilidad del INASS, en la atención a otras categorías de personas.	Lentitud en el suministro de los diferentes beneficios contenidos en la LESS
	Falta de evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas, dirigidos a los adultos y adultas		Falta de evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas, dirigidos a los adultos y adultas

	mayores		mayores
	Limitación en la consecución de sus objetivos		Limitación en la consecución de sus objetivos
<b>Apertura al cambio</b>		Apertura al cambio	

Fuente: la autora, 2014

Las fortalezas y debilidades que muestra la matriz constituyen los factores internos de la organización o áreas funcionales como son: gerencia, servicio, finanzas e investigación. Esta información permitió tener una impresión diagnóstica de la institución en estudio

**Matriz Oportunidades y Amenazas coyunturas 2001-2005 y 2010-2013**

**Cuadro N° 5**

<b>Coyuntura 2001-2005</b>		<b>Coyuntura 2010-2013</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>Institución rectora de la política gerontológica en el país</b></p> <p><b>Interés de los organismos internacionales por el estudio y atención de las personas adultas mayores.</b></p> <p><b>Acceso a las experiencias y estudios internacionales en materia de la vejez.</b></p> <p><b>Opiniones favorables sobre el INAGER por parte de la comunidad internacional.</b></p> <p><b>Aumento acelerado de la población adulta mayor.</b></p> <p><b>Nueva reglamentación en materia de seguridad social (CRBV, LOSSS, LESS)</b></p> <p><b>Surgimiento de nuevos modelos de gestión que permiten gerenciar la política gerontológica</b></p>	<p>La crisis del sistema de seguridad social</p> <p>Aumento de la corrupción</p> <p>Aumento de la pobreza</p> <p>El déficit presupuestario</p> <p>Crisis económica, social, política del país</p>	<p>Institución gestora de la política gerontológica en el país</p> <p>Interés de los organismos internacionales por el estudio y atención de las personas adultas mayores.</p> <p>Acceso a las experiencias y estudios internacionales en materia de la vejez.</p> <p>Opiniones favorables sobre el INASS por parte de la comunidad nacional.</p> <p>Aumento acelerado de la población adulta mayor.</p> <p>Nueva reglamentación en materia de seguridad social (CRBV, LOSSS, LSS)</p> <p>Surgimiento de nuevos modelos de gestión que permiten gerenciar la política gerontológica</p>	<p>La crisis del sistema de seguridad social</p> <p>Aumento de la corrupción</p> <p>Aumento de la pobreza</p> <p>El déficit presupuestario</p> <p>Crisis económica, social, política del país</p> <p>La asignación de la responsabilidad al INASS, la atención a otras categorías de personas.</p> <p>Falta de coordinación interinstitucional de las instituciones responsables de la atención al adulto mayor.</p>

Fuente: la autora, 2014

Las oportunidades y amenazas constituyen los factores externos a la organización, las cuales se refieren a los aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, políticos, gubernamentales y jurídicos. Dichos factores externos relacionados con los internos, conducen a la realización de un bloque de propuestas estratégicas de tipo FO (fortalezas/oportunidades), DO (debilidades/oportunidades), FA (fortalezas/amenazas) y DA (debilidades/amenazas), las cuales permiten fortalecer la situación interna y aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas.

### Estrategias FO

Cuadro N° 6

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias FO: el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades
<b>Programación a nivel nacional en las áreas: social, económica, salud, nutrición. Jurídica y ayudas técnicas.</b>	Aumento acelerado de la población adulta mayor.	<p>Actualizar censo de la población adulta mayor.</p> <p>Actualizar censo de las instituciones públicas y privadas responsables de la atención a la población adulta mayor.</p> <p>Coordinar los programas sociales, económicos, nutricionales, jurídicos, de salud y ayudas técnicas dirigidos a la población adulta mayor.</p>
<b>Uso de tecnología de avanzada</b>	Acceso a las experiencias y estudios internacionales en materia de la vejez.	<p>Aprovechar la tecnología para conocer sobre los avances de la atención de los adultos mayores en otras latitudes.</p> <p>Realizar eventos internacionales que permitan el intercambio de experiencias en materia de atención al adulto mayor, aprovechando la apertura del INASS, sus instalaciones e infraestructura.</p>
<b>Personal capacitado y con deseo de mantenerse actualizado</b>	Nueva reglamentación en materia de seguridad social (CRBV, LOSS, LESS)	A partir del interés del personal de mantenerse actualizado y de la nueva reglamentación en materia de atención al adulto mayor, realizar talleres y seminarios que permitan el manejo y

		dominio de las diferentes competencias que garanticen la atención a la población en referencia y de esta manera hacer extensivo los beneficios que contempla la nueva ley de servicios sociales.
--	--	--

**Fuente: la autora, 2014**

## Estrategias FA

### Cuadro N° 7

Fortalezas	Amenazas	Estrategias FA: utilizar las fortalezas para reducir las amenazas externas
<b>Vigencia de los programas y proyectos dirigidos a la atención de las adultas y los adultos mayores.</b>	Falta de coordinación interinstitucional de las instituciones responsables de la atención de las personas adultas mayores.	Aprovechando la vigencia y pertinencia de los programas del INASS y la gestoría de esta institución en la política gerontológica, y ante la creciente población adulta mayor crear los mecanismos que permitan la articulación de programas y proyectos que propicien el uso racional de recursos y atender al mayor número de personas necesitadas.
<b>Programación a nivel nacional en las áreas: social, económica, salud, nutrición. Jurídica y ayudas técnicas.</b>	La crisis del sistema de seguridad social	Crear mecanismos que permitan estudiar y exigir a las instancias competentes la aplicación de lo que establece la Ley orgánica del sistema de Sistema de Seguridad Social y Ley de servicios Sociales, como mandato de la Constitución de la República Bolivariana, en materia de seguridad social, en lo que está contenido la atención económica, salud, nutrición, jurídica, recreacional, cultural y demás servicios conducentes al bienestar social del adulto mayor.
<b>Actualización de la misión y visión organizacional, en correspondencia con la LESS y los cambios internos y externos a la organización.</b>	Crisis económica, social y política del país	Revisar y sincerar la misión y visión del INASS, en cuanto a la atención integral que garantice los derechos económicos, sociales y culturales de las adultas y adultos mayores, en correspondencia con la LESS.  Ante la crisis económica social y política del país y la sin explicación falta de atención a las

		personas adultas mayores, considerar mecanismos que permitan articular programas que ejecutan acciones a favor de este grupo de personas.
--	--	---

Fuente: la autora, 2014

## Estrategias DO

### Cuadro N°8

Debilidades	Oportunidades	Estrategias DO  Objetivos: mejorar las debilidades, aprovechando las oportunidades externas
<b>Falta de evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas, dirigidos a las adultas adultos mayores.</b>	Institución gestora de la política gerontológica en el país	El INASS como institución gestora de la política gerontológica del país considerar la creación de los mecanismos que permitan evaluar de manera integral de los programas que ejecuta a favor de la población adulta mayor.
<b>En la práctica, los programas y proyectos dirigidos a la atención de la población adulta mayor, no cubre a toda la población</b>	Opiniones favorables sobre el INASS por parte de la comunidad nacional	En atención a la opinión favorable que tiene la comunidad nacional sobre el INASS, crear las condiciones que le permita cumplir la atención integral a la población adulta mayor como mandato de la LESS, misión y visión.
<b>Tendencia a la burocratización, en el modelo gerencial clásico y participativo</b>	Surgimiento de nuevos modelos de gestión que permitan gerenciar la política gerontológica.	Complementar los modelos gerenciales clásico y participativo con otros enfoques gerenciales más amplios, entre otros el estratégico, y de esta manera reducir la burocracia.

Fuente: la autora, 2014



## Estrategias DA

### Cuadro N° 9

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DA</b> <b>Objetivos: minimizar las debilidades internas y enfrentar las amenazas</b>
<b>Limitación en la consecución de los objetivos de la institución</b>	Aumento de la pobreza	El incremento de la pobreza en general y su incidencia en la población adulta mayor en particular, conlleva al INASS a la revisión y cumplimiento de sus objetivos, entre otros: planificar, ejecutar y evaluar sus políticas, planes y programas; garantizar los derechos económicos, sociales y culturales de las adultas y adultos mayores.
<b>Lentitud en el suministro de los diferentes beneficios contenidos en la Ley de Servicios Sociales</b>	Aumento de la pobreza	Ante el aumento de la cobertura de atención por parte del INASS, como consecuencia de la pobreza y a objeto de hacer más oportuno el otorgamiento de las prestaciones sociales o beneficios a la población demandante, la institución debe revisar su modelo gerencial, y en lo posible complementarlo con otros modelos o enfoques, como el enfoque estratégico.- El enfoque estratégico, facilita la participación de la base, en todos los momentos gerenciales y en la toma de decisiones.

Fuente: la autora, 2014

## Operatividad del Modelo

Formuladas el conjunto de estrategias FO, FA, DO y DA a partir del diagnóstico de la institución, el cual da cuenta de sus aspectos internos (fortalezas y debilidades), y de su entorno o aspectos externos (oportunidades y amenazas); le corresponde al INASS llevar a la práctica este grupo de estrategias en correspondencia a la misión organizacional, políticas, planes, programas, proyectos y recursos; lo cual pasa por redimensionar la dirección de la organización, a través de la revisión de la misión, visión, objetivos y metas, en términos de aplicabilidad práctica; e igualmente debe plantearse la evaluación y monitoreo de todo el proceso gerencial, sus alcances y limitaciones, con la finalidad de establecer los mecanismos correctivos, lo cual consideramos viable su operatividad.

### Operacionalización del Modelo a partir de las Estrategias: FO, FA, DO Y DA

Cuadro N° 10

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS	RECURSOS
Actualizar censo de la población adulta mayor.	<b>Elaboración de instrumentos.</b> -Contacto Instituto Nacional de Estadística -Revisión últimos censos	-Entrevistas -Cuestionarios -Censos	<b>Materiales</b> <b>Humanos</b> <b>Financieros</b>
Actualizar censo de las instituciones públicas y privadas responsables de la atención a la población adulta mayor.	-Revisión convenios -Contacto institucional <b>Elaboración de instrumentos: aspectos temáticos (empleo, discapacidad, migración...)</b>	-Entrevistas -Cuestionarios -Fichas -Convenios	-Materiales -Humanos -Financieros -Institucionales
Establecer mecanismos que permitan coordinar los programas: sociales, económicos, de salud, recreación y cultura dirigidos a la población adulta mayor, atendida por el INASS.	-Reuniones de trabajo. -Revisión de los diferentes programas. -Determinar los aspectos a coordinar: estrategias, recursos -Establecer los mecanismos de	-Programas -Documentos -Mapa de actores -Árbol del problema	-Humanos -Administrativos

	<b>coordinación (supervisión, estandarización de procedimientos)</b>		
Aprovechar la tecnología para conocer sobre los avances de la atención de los adultos mayores en otras latitudes.	<b>-Gerencia por redes</b> <b>-Digitalización de los programas</b> <b>-Intercambio internacional en la formación del personal</b>	<b>-Congresos</b> <b>-Seminarios</b> <b>-Videos conferencias</b>	<b>-Humanos</b> <b>-Tecnológicos</b>
Realizar eventos internacionales que permitan el intercambio de experiencias en materia de atención al adulto mayor, aprovechando la apertura del INASS, sus instalaciones e infraestructura.	<b>-Programación de los eventos.</b> <b>-Contacto con organismos internacionales, patrocinadores y organizadores de actividades en el campo gerontológico</b>	<b>-Convenios ratificados por Venezuela</b> <b>-Organización de los Estados Americanos (OEA)</b> <b>Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b> <b>Comisión Económica para América Latina (CEPAL)</b> <b>Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)</b>	<b>Humanos</b> <b>Financieros</b> <b>Tecnológicos</b> <b>Institucionales</b>
Diseñar acciones que permitan actualizar el manejo y dominio de las diferentes competencias que garanticen la atención a la población adulta mayor.	<b>Programación y ejecución de talleres, foros, seminarios y congresos</b>	<b>Talleres</b> <b>Seminarios</b> <b>Foros</b> <b>Congresos</b>	<b>Humanos</b> <b>Financieros</b> <b>Tecnológicos</b> <b>Institucionales</b>
Establecer mecanismos que permitan sincerar la misión y visión del INASS en términos prácticos, en cuanto a la atención integral de las personas adultas mayores.	<b>Taller sobre la Misión y Visión del INASS</b> <b>Revisión sobre los alcances de lo previsto en la declaración de misión y visión, en cuanto a planes y estrategias en materia</b>	<b>-Declaración de la Misión y visión de la organización</b> <b>-Planes y Programas</b> <b>Informes de gestión</b>	<b>Agenda de trabajo</b> <b>Facilitadores</b> <b>Equipo de trabajo</b> <b>Planes de evaluación</b>

	<b>de servicio social y la proyección como organismo gestor del INASS y garante de excelencia en la garantía de los derechos económicos, sociales y culturales de las personas adultas mayores</b>		
Establecer mecanismos que permitan al personal gerencial de los servicios sociales del INASS, dar cumplimiento a los mismos en correspondencia con lo que establece la Ley de Servicios Sociales en las áreas: social, económica, salud, recreación y cultura	<b>Desarrollar actividades que permitan estudiar y analizar el mandato de la Ley.</b>	<b>Ley de Servicios Sociales Planes Programas</b>	<b>Equipos de trabajadores responsables de la administración y gerencia los programas del INASS</b>
-Determinar los procesos de evaluación, seguimiento y control de los programas del INASS, dirigidos a la atención a las personas adultas mayores.	<b>-Diseñar los instrumentos de evaluación. -Estimar los costos -Preparar y/o contratar al personal -Elaborar informe de resultados</b>	<b>-Instrumentos de evaluación.</b>	<b>Personal gerencial, profesional y técnico responsable de aplicar la evaluación. Materiales y Financieros</b>
Complementar el modelo clásico tradicional, con otros enfoques gerenciales más amplios, y de esta manera reducir la burocracia y así ampliar los niveles de participación.	<b>-Revisión y evaluación del modelo gerencial predominante en el INASS. -Realización de talleres sobre los diferentes modelos y enfoque gerenciales, en particular del modelo gerencial estratégico</b>	<b>-Agendas de trabajo -Planes de trabajo -Instrumentos de detección de necesidades y limitaciones gerenciales. -Instrumentos para evaluación de cargos</b>	<b>-Personal gerencial del INASS -Recursos financieros</b>

Fuente: la autora, 2014.

## **Viabilidad del modelo**

Como se puede apreciar en el conjunto de estrategias formuladas, son muchas las fortalezas o aspectos internos a la organización, y oportunidades o aspectos externos a la misma, que hacen posible la viabilidad o factibilidad de la aplicación de este modelo.

### **Aspectos internos de la organización (fortalezas), favorables a la aplicación del modelo:**

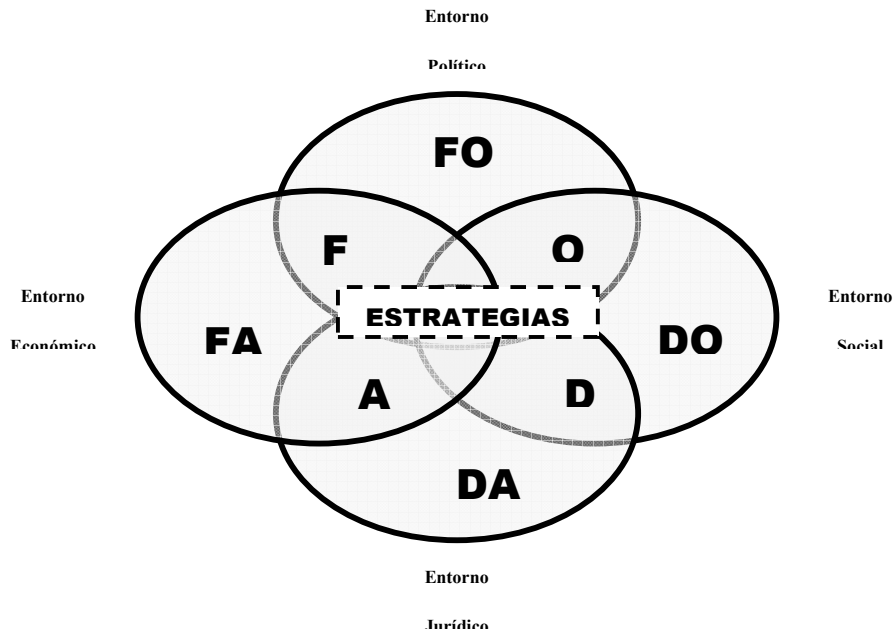
- El Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS), como institución responsable de la gestoría de la política gerontológica a nivel nacional.
- Capital humano calificado y emprendedor
- Infraestructura física adecuada
- Condiciones físico-ambientales favorables
- Tecnología de punta disponible
- Manejo de la tecnología por parte del personal
- Disponibilidad presupuestaria
- Amplitud de los programas dirigidos a la población adulta mayor.

### **Aspectos externos a la organización (oportunidades)**

- Opinión favorable que tiene la comunidad nacional e internacional sobre el INASS.
- Aumento acelerado de la población adulta mayor a nivel nacional.
- La nueva reglamentación jurídica en materia de seguridad social, dirigida a la población adulta mayor, en particular la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (LOSSS), Ley de Servicios Sociales (LSS)
- El surgimiento de nuevos modelos de gestión que permiten gerenciar la política gerontológica en el país.

## **Sistematización del modelo**

El objetivo que se planteó en este trabajo consistió en proponer un modelo de gerencia estratégica para la atención de las personas adultas mayores por parte del Instituto Nacional de Servicios Sociales, para lo cual nos apoyamos en la una de las herramientas de la gerencia estratégica, como lo es la matriz FODA, de la cual se construyeron un conjunto de estrategias identificadas como: FO, FA, DO y DA. La cual se presente en el siguiente figura:



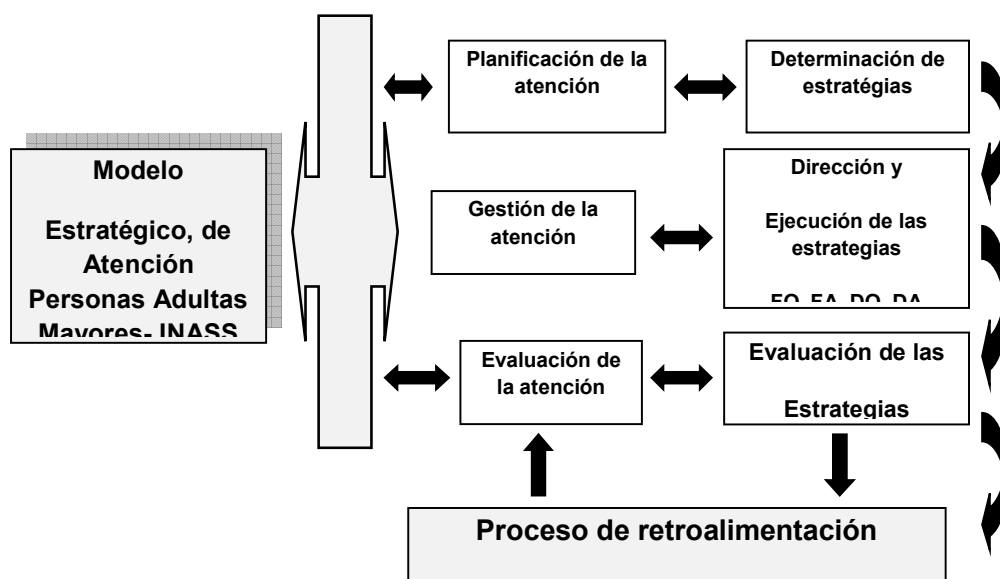
Fuente, La autora, 2014

Figura N° 1 Estrategias: FO, FA, DO, DA

A partir del bloque de las referidas estrategias y en correspondencia con el enfoque de Fred David\*, quien señala que la gerencia estratégica, es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos; seguidamente mostraremos gráficamente el modelo de gestión estratégico sugerido, para la atención de la población adulta mayor por parte del Instituto Nacional de Servicios Sociales (INASS). Siendo el siguiente:

---

\*Fred R David (1994). La Gerencia Estratégica



Fuente:

la autora, 2014

Figura N° 2 Modelo Estratégico para la atención de las personas adultas mayores- INASS

La representación gráfica del modelo, concibe a la organización como un sistema abierto, en el cual interactúan y se retroalimentan las funciones gerenciales, de planificación, ejecución y evaluación de las diferentes estrategias: FO, FA, DO y DA.

## Conclusión

La investigación institucional permitió detectar que el Instituto Nacional de Servicios Sociales, no está cumpliendo a cabalidad su misión y objetivos en correspondencia con las necesidades de la población sujeto de atención, y según lo establecido en la normativa que lo regula; siendo la causa principal, el déficit gerencial; pudiéndose inferir que los modelos gerenciales aplicados en la política gerontológica han resultado insuficientes para el logro de la atención integral a la población adulta mayor. Siendo así, con la actualización del diagnóstico interno y externo de la organización, el cual permitió visualizar su presente y proyección en el tiempo, se debe proceder al cumplimiento de las funciones gerenciales de planificación, gestión y evaluación de la política de atención de la población adulta mayor, lo cual pasa por la revisión y actualización de la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura del INASS, en correspondencia a los tiempos de incertidumbre, en particular los cambios a nivel político, social, económico, jurídico y generacional. La determinación del bloque de estrategias: FO, FA, DO, DA, y la puesta en práctica de las mismas por parte del INASS, como los aspectos más importante del modelo propuesto, constituyen instrumentos valiosos que permiten aprovechar las condiciones favorables y positivas de la organización para enfrentar las condiciones adversas o que dificultan la consecución de sus objetivos, y de esta forma anclarse en sus fortalezas y oportunidades y superar sus debilidades y amenazas, para prestar un mejor servicio y consolidar las bases para futuras investigaciones a favor de la atención de la población adulta mayor Venezolana

## **Bibliografía:**

Fred R. David (1994). **La Gerencia Estratégica**. Fondo Editorial Legis, S.A.

Instituto Nacional de Geriátría y Gerontología. (1978). **Ley del Instituto Y Reglamento de Beneficios**. Caracas, Venezuela.

Instituto Nacional de Geriátría y Gerontología. (1983). **Ley del Instituto Reglamento de Beneficios**. Caracas, Venezuela.

**Manual de Organización del INASS** (2012). Ministerio del Poder Popular para las Comunas y la Protección Social, INASS, Caracas, Venezuela

**Ley de Presupuesto para ejercicio fiscal 2005**. Gaceta Oficial N°5.743. Extraordinario del 13 de diciembre de 2004

República Bolivariana de Venezuela. (2000) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 5.453. Extraordinario 24 de marzo.

República Bolivariana de Venezuela. (2002) **Ley Orgánica del Sistema Seguridad Social**. Gaceta Oficial N°. 37.600, de fecha 30 de diciembre.

República Bolivariana de Venezuela. (1998) **Ley de Reforma Parcial de la Ley del Instituto nacional de Geriátría y Gerontología**. Gaceta Oficial N° 36.527, de fecha 28 de Agosto.

República Bolivariana de Venezuela (2005) **Ley de Servicios Sociales**. Gaceta Oficial N° 38673 del 30 de abril de 2007.

República Bolivariana de Venezuela (2011). **Decreto N° 8.694. Gran Misión Amor Mayor Venezuela**. Gaceta Oficial N° 39819 del 13 de diciembre de 2011

## **Fuentes electrónicas:**

Arellano David (1965). Gestión estratégica para el sector público. En línea julio 2013 <https://www.u-cursos.cl/inap/2012/1/ADM200/1/material.../5957>

[www.introduction-to-mamagemet.24xls](http://www.introduction-to-mamagemet.24xls). Consulta noviembre 2013

Andrews 1965. PDF.Apunte FODA, en línea [www.bibliocausa.files](http://www.bibliocausa.files). Woodpress.com. a, en línea noviembre 2013

Arellano David (1965). Gestión estratégica para el sector público <https://www.u-cursos.cl/inap/2012/1/ADM200/1/material.../5957>

INASS, [www.inass.gob.ve](http://www.inass.gob.ve), consulta 01-02-2013