

TRABAJO FIN DE MASTER

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

“Diseño e Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en un Centro de Día para Adultos Mayores en Cuenca, Ecuador”

Alumno: Juan Martín Orellana Palacios

Tutor: María Elena Franco Rodríguez

Madrid, 2026

TRABAJO FIN DE MASTER

“Diseño e Implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en un Centro de Día para Adultos Mayores en Cuenca, Ecuador”

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Juan Martín Orellana Palacios

TUTOR: María Elena Franco Rodríguez

Madrid, 2026

ÍNDICE

1.1	Envejecimiento poblacional en Latinoamérica.....	5
1.2	Envejecimiento poblacional en Ecuador.....	5
1.3	Oportunidades que brinda el envejecimiento poblacional	6
1.3.1	Oportunidades en el sector social.....	6
1.3.2	Oportunidades en el sector de la salud.....	6
1.3.3	Oportunidades en el sector de calidad.....	7
2	OBJETIVOS.....	9
2.1	Objetivo General.....	9
2.2	Objetivos Específicos	9
3	ANTECEDENTES	10
4	METODOLOGÍA.....	13
4.1	Recolección de información (Semana 1-2):.....	13
4.2	Diagnóstico y análisis de brechas (Semana 3):.....	13
4.3	Diseño del SIG (Semana 4-6):.....	13
4.4	Plan de implementación (Semana 7):.....	14
4.5	Validación y redacción del TFM (Semana 8):.....	14
4.6	Justificación metodológica:.....	15
5	RESULTADOS	16
5.1	Diagnóstico y brechas.....	16
5.1.1	Encuesta para terapeutas.....	16
5.1.2	Encuesta para usuarios	24
5.2	Análisis FODA.....	30
5.2.1	Ventajas del análisis FODA	31
5.2.2	Desventajas del análisis FODA.....	31
5.3	Mapa de proceso integrado	33
5.3.1	Descripción de procesos.....	34
5.3.2	Ciclo PHVA.....	35
5.4	Matriz de riesgos integrada:	36
5.4.1	Ventajas de la matriz de riesgos integrada	37
5.4.2	Desventajas de la matriz de riesgos integrada.....	38
5.5	Indicadores de desempeño:	38
5.6	Política integrada.....	39
5.7	Cronograma de implementación:	40
5.8	Registros por crear.....	40
6	CONCLUSIONES.....	42

7	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	43
7.1	Evaluación del impacto a largo plazo del SIG:	43
7.2	Optimización de procesos terapéuticos mediante tecnologías emergentes:	43
7.3	Ampliación del SIG a múltiples centros o redes de atención:.....	43
7.4	Integración de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social:.....	43
8	BIBLIOGRAFÍA.....	44
9	ANEXOS	46

RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) basado en las normas ISO 9001 e ISO 45001 para un centro de día ubicado en Cuenca, Ecuador, dedicado a la atención integral del adulto mayor. El centro, en funcionamiento desde octubre de 2023, ofrece evaluación y seguimiento en geriatría, neuropsicología, psicología del envejecimiento y unidad de demencias, además de terapias como terapia ocupacional, fisioterapia, estimulación cognitiva tradicional, por computador y por realidad virtual, mindfulness, Snoezelen y rehabilitación neuropsicológica.

Dada la diversidad de servicios y la complejidad inherente a la atención gerontológica, se identificó la necesidad de unificar criterios de calidad, fortalecer la prevención de riesgos laborales y garantizar una gestión ambiental responsable. Para ellos, se aplicó una metodología basada en diagnóstico inicial, análisis de brechas, mapeo de procesos y elaboración de la documentación esencial del SIG, complementada con una matriz integrada de riesgos e indicadores de desempeño.

Los resultados incluyen una propuesta estructurada de política integrada, procedimientos operativos y un plan de implementación adaptable a la realidad del centro. Se concluye que el SIG permitirá mejorar la calidad asistencial, reducir riesgos y optimizar la gestión sostenible del servicio.

Abstract

The objective of this study is to design a proposal for the implementation of an Integrated Management System (IMS) based on ISO 9001 and ISO 45001 standards for a day center located in Cuenca, Ecuador, dedicated to comprehensive care for the elderly. The center, which has been in operation since October 2023, offers assessment and follow-up in geriatrics, neuropsychology, psychology of aging, and dementia, as well as therapies such as occupational therapy, physical therapy, traditional cognitive stimulation, computer-based and virtual reality cognitive stimulation, mindfulness, Snoezelen, and neuropsychological rehabilitation.

Given the diversity of services and the inherent complexity of gerontological care, the need to standardize quality criteria, strengthen occupational risk prevention, and ensure responsible environmental management was identified. To this end, a methodology based on initial diagnosis, gap analysis, process mapping, and the preparation of essential IMS documentation was applied, complemented by an integrated matrix of risks and performance indicators.

The results include a structured proposal for an integrated policy, operating procedures, and an implementation plan that can be adapted to the reality of the center. It is concluded that the IMS will improve the quality of care, reduce risks, and optimize the sustainable management of the service.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Envejecimiento poblacional en Latinoamérica

El envejecimiento poblacional se ha convertido como uno de los principales desafíos demográficos, sociales y sanitarios de las sociedades contemporáneas. A nivel mundial, el incremento de la esperanza de vida ha impulsado el crecimiento de nuevas demandas en los sistemas de atención, particularmente en lo referente a la provisión de servicios especializados para las adultas mayores. A nivel de Latinoamérica, el envejecimiento poblacional también se presenta como un problema debido a la economía necesaria para ser atendida, sumándose a los distintos problemas sociales que atraviesa ya esta región mundial. Las desigualdades en sectores sociales, económicos y políticos son desventajas que aumentan la vulnerabilidad de este grupo poblacional, ayudan a plantear incógnitas relevantes que son de sumo interés como la capacidad económica para la atención, el nivel de preparación de los profesionales que estarán al mando de sus atenciones, las políticas públicas que deberían adaptarse para su protección, entre otras.

1.2 Envejecimiento poblacional en Ecuador

En el contexto ecuatoriano, esta tendencia se manifiesta de manera progresiva, evidenciando la necesidad de fortalecer dispositivos de atención integral, como los centros de día, que brindan servicios interdisciplinarios en áreas como geriatría, neuropsicología, atención a demencias, así como terapias físicas y cognitivas orientadas al mantenimiento de la autonomía y la calidad de vida.

No obstante, la adecuada prestación de estos servicios no depende únicamente de la competencia clínica del personal o de la infraestructura disponible, sino también de la existencia de una gestión organizacional sólida que garantice la eficiencia operativa, la seguridad de los trabajadores y usuarios, y la calidad de los procesos asistenciales. En este sentido, las organizaciones del sector salud se enfrentan al reto de adoptar modelos de gestión que les permitan responder de manera sistemática y sostenible a los requisitos normativos, a las expectativas de las partes interesadas y a los riesgos inherentes a su actividad (Cardona Arango & Peláez, 2012).

1.3 Oportunidades que brinda el envejecimiento poblacional

1.3.1 Oportunidades en el sector social

La creación de políticas públicas es la primera objetivo a implementar en el sector social, ya que el mismo, será de gran ayuda para mejorar la calidad de atención a los grupos de interés, ya sea, tanto para atención como para prevención. El interés en la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles entre adultos mayores aumenta, debido al aumento de la dependencia que las personas mayores a 60 años tienen de contar con personas productivas (menores a 40 años), ya que, según estudios realizados por el DANE, muestra que, por cada 100 personas productivas, existen 21 personas dependientes de los servicios de atención.

Un factor adicional e importante para tomar en cuenta será la prevención de riesgos, la no exposición a riesgos laborales, y el incentivo a tener un estilo de vida saludable, disminuye el riesgo a generar incapacidades en el grupo poblacional, aumentando tanto su calidad como su ciclo de vida.

1.3.2 Oportunidades en el sector de la salud

En primer lugar, es necesario realizar un análisis del status en el que se encuentra la atención geriátrica e identificar las oportunidades de mejora que puedan presentarse, como los métodos necesarios para cumplir con los objetivos que se establezcan. Dichos objetivos, deben encontrarse acordes a la realidad de la sociedad en la que se vaya a aplicar, con el fin, de obtener resultados positivos en un plazo de tiempo corto.

Todos los estudios y análisis que se realicen, para mejorar la atención, deberán ser divulgados, para que la población en general, conozcan las oportunidades de mejora que presentan los proyectos planteados y los beneficios post aplicación de los mismos (Cardona Arango & Peláez, 2012).

Al presentarse oportunidades de mejora aplicables para la población de adultos mayores, incrementan también las oportunidades para los profesionales del área de salud relacionados con los adultos mayores, como en las áreas de consulta, rehabilitación neurológica, psicológica, fisioterapia, investigación, entre otras.

1.3.3 Oportunidades en el sector de calidad

Frente a este escenario, los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) emergen como una alternativa estratégica para articular, en un marco único y coherente, los requisitos de gestión de la calidad establecidos por la norma ISO 9001 y la seguridad y salud en el trabajo según la ISO 45001. La integración de estos sistemas permite optimizar recursos, evitar duplicidades documentales y promover una visión holística de la gestión organizacional, alineada con los principios de mejora continua, enfoque basado en riesgos y cumplimiento normativo.

Diversos estudios evidencian que la implementación de un SIG en organizaciones de salud aporta beneficios significativos, entre los que destacan la reducción de riesgos operativos y laborales, la estandarización y mejora de los procesos, así como un mayor grado de satisfacción de los usuarios y del personal (Vigoria & Estefani, 2022).

De igual manera, la experiencia acumulada en distintas instituciones sanitarias demuestra que la integración de sistemas de gestión normalizados no es solo un requisito técnico, sino una oportunidad real para transformar la manera en que las organizaciones funcionan en su día a día. En la práctica, este tipo de integración contribuye a fortalecer el liderazgo, ya que promueve una mayor implicación de los directivos en la toma de decisiones informadas, alineadas con los objetivos estratégicos y con una visión más integral de la organización. (Caballero & Hunt, 2020).

Además, al incorporar un enfoque basado en riesgos, las instituciones logran anticiparse a posibles problemas en lugar de limitarse a reaccionar ante ellos. Esto permite una planificación estratégica más consciente y proactiva, donde se priorizan las acciones según su impacto potencial en la calidad del servicio, la seguridad de los usuarios y el bienestar del personal. En este sentido, la gestión deja de ser un proceso fragmentado para convertirse en un sistema articulado, donde cada decisión tiene en cuenta múltiples dimensiones.

Por otro lado, uno de los aportes más significativos de esta integración es la consolidación de una cultura preventiva. Esto implica que todos los miembros de la organización, desde el personal operativo hasta los niveles directivos, asumen la responsabilidad de identificar riesgos, proponer mejoras y actuar con criterios de seguridad y sostenibilidad. Así, la prevención deja de ser una tarea aislada para convertirse en un valor compartido que guía las acciones cotidianas.

En conjunto, estos elementos no solo mejoran la eficiencia organizacional, sino que también generan entornos más seguros, confiables y sostenibles en el tiempo, beneficiando tanto a los usuarios como a los profesionales de la salud (Caballero & Hunt, 2020).

En este contexto, el presente estudio tiene como propósito diseñar un Sistema Integrado de Gestión para un centro de día de atención a personas adultas mayores ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, en funcionamiento desde octubre de 2023. La propuesta busca contribuir a la mejora de la calidad de la atención asistencial, garantizar condiciones seguras y saludables para el personal y los usuarios, y promover prácticas de gestión ambiental responsables, en coherencia con los estándares internacionales y las necesidades específicas del entorno institucional.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de implementación de un Sistema Integrado de Gestión basado en las normas ISO 9001 e ISO 45001 para un centro de día de atención al adulto mayor en Cuenca, Ecuador, con el fin de mejorar la calidad asistencial, la seguridad y salud del personal y la gestión ambiental.

2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico inicial del centro de día, identificando el nivel de cumplimiento de los requisitos de gestión de calidad, gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo, así como las brechas existentes frente a las normas ISO aplicables.
2. Desarrollar los elementos clave del Sistema Integrado de Gestión, incluyendo el mapa de procesos, la política integrada, la estructura documental, la matriz de riesgos y los indicadores de desempeño para los servicios clínicos y terapéuticos ofrecidos por el centro.
3. Elaborar una propuesta de plan de implementación del SIG, que contemple acciones, recursos, responsables y un cronograma orientado a fortalecer la mejora continua y la sostenibilidad operativa del centro de día.

3 ANTECEDENTES

El crecimiento sostenido de la población adulta mayor en América Latina constituye uno de los principales retos sociales y sanitarios del siglo XXI. De acuerdo, con proyecciones regionales, el envejecimiento demográfico avanza a un ritmo acelerado, lo que incrementa la prevalencia de enfermedades crónicas, deterioro cognitivo y dependencia funcional, generando una mayor presión sobre los sistemas de atención social y de salud. En este escenario, se vuelve indispensable el fortalecimiento de servicios especializados orientados a garantizar una atención integral, segura y centrada en la persona mayor.

En Ecuador, este fenómeno se vuelve especialmente visible en ciudades como Cuenca, donde vivir más años ya no es la excepción, sino cada vez más la norma. Este cambio ha motivado la creación y el fortalecimiento de centros de día para personas adultas mayores, espacios que han ido ganando importancia dentro de la comunidad. En ellos no solo se brinda atención geriátrica, neuropsicológica y psicológica del envejecimiento, sino que también se abordan de manera profesional condiciones como las demencias, al mismo tiempo que se desarrollan terapias cognitivas, físicas, ocupacionales y sensoriales. Todo esto contribuye a que los usuarios mantengan sus capacidades, se prevenga el deterioro y, sobre todo, se sientan parte activa de la sociedad. (Mogollón et al., 2025).

Más allá de los servicios técnicos que ofrecen, estos centros representan lugares de encuentro, compañía y sentido. Para muchas personas mayores, asistir a un centro de día significa volver a tener una rutina, compartir con otros, reír, aprender cosas nuevas y sentirse escuchados. No se trata únicamente de recibir atención, sino de participar en actividades que les permiten mantenerse activos y conservar su independencia el mayor tiempo posible. Este tipo de experiencias influye de manera muy positiva en su estado de ánimo, en su autoestima y en la forma en que perciben esta etapa de la vida.

También es importante reconocer el impacto que estos espacios tienen en las familias. Cuidar a una persona mayor, especialmente cuando existen enfermedades como el Alzheimer u otras demencias, puede ser emocional y físicamente demandante. En este sentido, los centros de día se convierten en un gran apoyo, ya que brindan tranquilidad a los familiares al saber que sus seres queridos están en buenas manos. Además, les ofrecen momentos de descanso y orientación profesional, lo que ayuda a reducir el estrés y a mejorar la dinámica familiar en general.

Sin embargo, el crecimiento de estos centros también trae consigo nuevos retos. No basta con que existan más espacios, sino que es fundamental que estos ofrezcan servicios de calidad, seguros y sostenibles en el tiempo. Esto implica contar con personal capacitado, instalaciones adecuadas y una gestión organizada que permita evaluar constantemente lo que se está haciendo y cómo se puede mejorar. En este punto, se vuelve clave adoptar enfoques integrales que aseguren que la atención brindada realmente responda a las necesidades de las personas mayores.

En definitiva, el desarrollo de los centros de día en ciudades como Cuenca refleja un cambio importante en la forma en que se entiende el envejecimiento. Poco a poco, se deja ver esta etapa como un periodo de limitaciones para reconocerla como una fase en la que aún se puede crecer, compartir y disfrutar. Estos espacios no solo cuidan, sino que también dignifican, acompañan y devuelven protagonismo a las personas mayores, recordándonos que siguen siendo una parte valiosa y activa de nuestra sociedad (Mogollón et al., 2025).

No obstante, la complejidad operativa de los centros de día implica la interacción permanente de diversos profesionales, procesos clínicos y administrativos, manejo de información sensible, control de riesgos laborales y cumplimiento normativo. Esta realidad exige la implementación de estructuras de gestión sólidas que aseguren la planificación, ejecución, evaluación y mejora continua de las actividades institucionales, minimizando riesgos para usuarios, trabajadores y la organización en su conjunto.

En este contexto, los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) emergen como una herramienta estratégica para articular de manera coherente los requisitos de calidad y seguridad y salud en el trabajo. La integración de las normas ISO 9001 e ISO 45001 permite establecer un modelo de gobernanza organizacional basado en procesos, enfoque preventivo y toma de decisiones fundamentada en evidencias, lo que resulta especialmente pertinente en organizaciones asistenciales (Villalbí et al., 2012).

Diversos estudios señalan que la implementación de SIG en instituciones de atención social y sanitaria favorece la estandarización de procedimientos, mejora la comunicación interna, fortalece la cultura organizacional y eleva los niveles de satisfacción tanto de usuarios como de profesionales. Así mismo, contribuye a reducir incidentes laborales, optimizar el uso de recursos y asegurar el cumplimiento de requisitos legales y éticos, aspectos críticos en entornos que trabajan con población vulnerable (Martínez, 2021).

Desde una perspectiva académica y profesional, el diseño de un Sistema Integrado de Gestión para un centro de día de adultos mayores representa una oportunidad para vincular la teoría con la práctica, permitiendo aplicar de forma real los conocimientos adquiridos en el Máster. De esta manera, el presente trabajo se justifica como una propuesta orientada al fortalecimiento institucional, la mejora continua y la sostenibilidad de los servicios gerontológicos, alineándose con las exigencias actuales de calidad, seguridad y responsabilidad social.

4 METODOLOGÍA

La presente investigación utiliza un método aplicado, descriptivo y propositivo para diseñar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) basado en las normas ISO 9001 e ISO 45001 en un centro de día para adultos mayores en Cuenca, Ecuador. El estudio se llevó a cabo en un periodo de ocho semanas y se dividió en las siguientes fases:

4.1 Recolección de información (Semana 1-2):

- Revisión documental de políticas, organigrama, flujos operativos y normativas vigentes.
- Entrevistas semiestructuradas con directivos, terapeutas, personal administrativo y de cuidado.
- Observación en sitio para identificar procesos críticos, actividades terapéuticas y riesgos operativos.

4.2 Diagnóstico y análisis de brechas (Semana 3):

- Comparación entre la situación actual del centro y los requisitos de las normas ISO 9001 e ISO 45001.
- Identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades mediante un análisis cuantitativo y cualitativo.

4.3 Diseño del SIG (Semana 4-6):

- Mapeo de procesos (estratégicos, operativos, de soporte) para integrar calidad y salud y seguridad.
- Redacción de la política integrada del SIG, alineada con los principios de las normas ISO.
- Elaboración de la estructura documental: procedimientos, registros, instructivos.

-
- Diseño de una matriz integrada de riesgos, basándose en la norma ISO 31000 para pensamiento basado en riesgos, fundamental en la integración.
 - Definición de indicadores de desempeño para medir la eficacia operativa y de seguridad.

4.4 Plan de implementación (Semana 7):

- Desarrollo de un cronograma (fases, responsables, recursos) para la implementación progresiva.
- Diseño de un plan de formación para el personal sobre la política del SIG, gestión de riesgos y cultura preventiva.
- Definición de mecanismos de seguimiento: auditorías internas, revisiones por la dirección, ciclos de mejora continua basados en PHVA.

4.5 Validación y redacción del TFM (Semana 8):

- Integración de todos los resultados en el documento final (TFM) con redacción académica.
- Revisión crítica y validación metodológica, asegurando la coherencia entre objetivos, metodología y resultados.

4.6 Justificación metodológica:

El enfoque que se plantea en este trabajo no surge únicamente desde la teoría, sino desde la necesidad real de responder a las particularidades de un centro de día para personas mayores. Más que aplicar un modelo rígido, lo que busca es construir un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que tenga sentido en la práctica cotidiana, considerando las dinámicas propias del servicio, las capacidades del equipo humano y las expectativas de los usuarios. En este proceso, la fase descriptiva juega un papel clave, ya que permite observar con detenimiento como funciona actualmente la organización, identificar sus fortalezas y reconocer aquellos aspectos que necesitan mejorar. Este diagnóstico no se limita a recopilar información, sino que implica comprender la realidad del centro desde una mirada cercana y contextualizada.

Para dar solidez a esta propuesta, se han tomado como referencia experiencias previas en otros tipos de organizaciones, especialmente en aquellas donde la integración de sistemas de gestión ya ha sido implementada. Por ejemplo, En el ámbito de la manufactura, diversos estudios han evidenciado que combinar distintos sistemas bajo una misma estructura tanto de análisis cualitativos como de herramientas cuantitativas que permitan medir resultados y detectar brechas. Aunque el contexto es diferente, estas experiencias ofrecen aprendizajes valiosos sobre los desafíos que pueden surgir, como la resistencia al cambio, la falta de articulación entre procesos o la necesidad de formación del personal.

Asimismo, la propuesta también se apoya en enfoques más recientes que promueven la adaptación de los Sistemas Integrados de Gestión a la denominada “High-Level Structure”, una estructura común que facilita la alineación entre diferentes normas de gestión. Más allá del concepto técnico, esta base permite diseñar un SIG más ordenado, coherente y fácil de implementar, evitando duplicidades y simplificando la gestión interna. En conjunto, todo esto apunta a desarrollar un sistema que no solo cumpla con estándares formales, sino que realmente aporte valor al centro de día, mejore su funcionamiento y, sobre todo, contribuya a brindar una atención más segura, eficiente y humana a las personas mayores.

5 RESULTADOS

5.1 Diagnóstico y brechas

El siguiente diagnóstico se basa en la necesidad de conocer cuan implementado está el Sistema Integrado de Gestión en Centro Maior, identificando nuestro punto de partida real sabiendo que procesos, documentos, controles y prácticas tiene ya el centro en base a las normativas ISO 9001 e ISO 45001. Sin conocer, estos parámetros existe el riesgo de crear, realizar y aplicar procedimientos y/o registros que existen ya aplicados, por lo que, se perderán tiempos y recursos que podrían aplicarse en otras acciones en beneficio de la empresa.

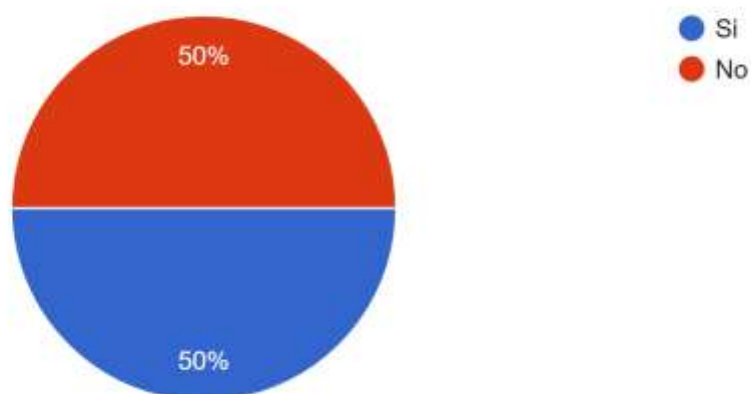
Para realizar el diagnóstico y análisis de brechas se ha realizado una encuesta tanto para los usuarios del centro como para sus terapeutas, la cual ha presentado resultados positivos para el análisis, a continuación, presentamos las preguntas realizadas en las dos encuestas y los resultados obtenidos:

5.1.1 Encuesta para terapeutas

- Pregunta 1

¿Existen procedimientos documentados para las terapias que usted realiza?

6 respuestas



En el caso de que su respuesta haya sido "Si", mencione 2

3 respuestas

Plan de intervención - Informes mensuales

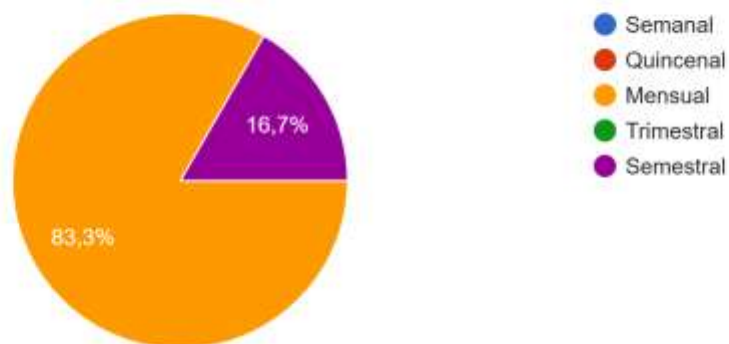
Estudio de actividades adecuadas para los usuarios, planificación

Planificación/ informes

- Pregunta 2

¿Con qué frecuencia actualiza la información en las historias clínicas o fichas de seguimiento?

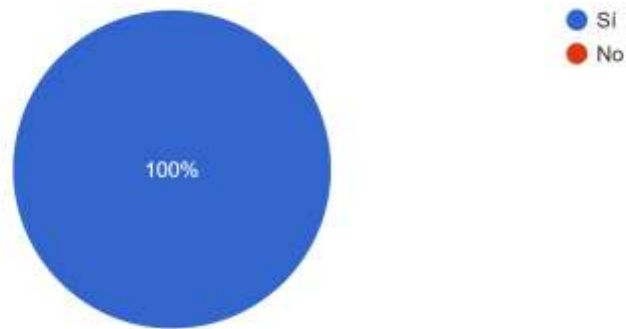
6 respuestas



- Pregunta 3

¿Dispone de los materiales y equipos necesarios para ejecutar adecuadamente sus terapias?

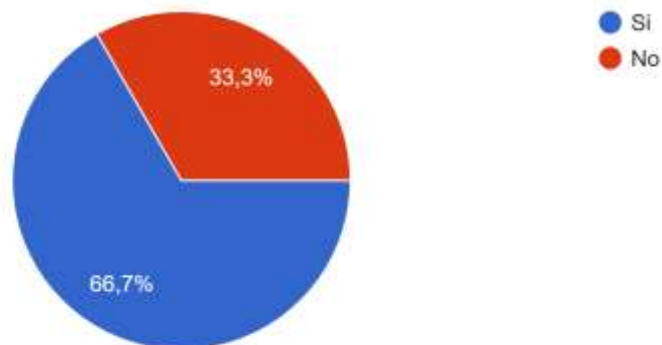
6 respuestas



- Pregunta 4

¿Participa regularmente en reuniones interdisciplinarias para la planificación o evaluación de los casos?

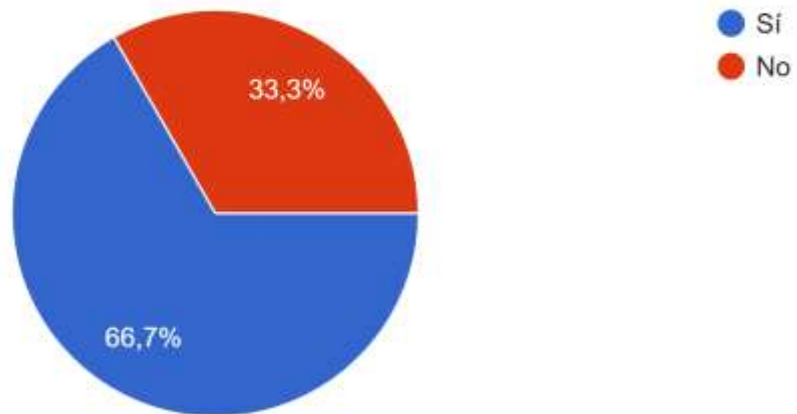
6 respuestas



- Pregunta 5

¿Recibe retroalimentación oportuna y útil sobre su desempeño?

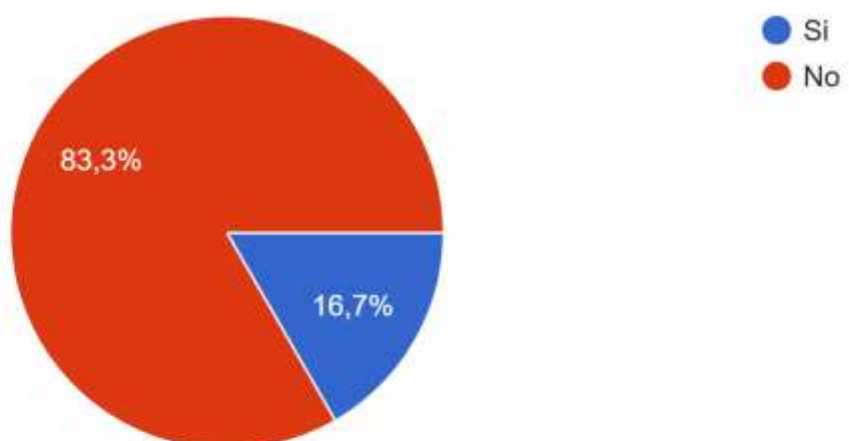
6 respuestas



- Pregunta 6

¿El centro ofrece formación continua o actualización profesional?

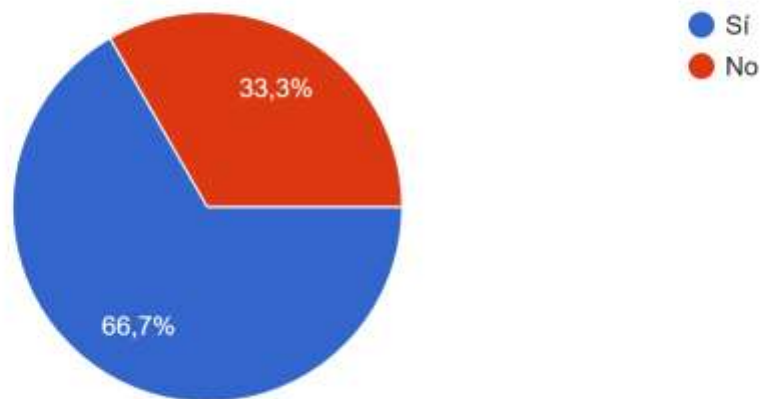
6 respuestas



- Pregunta 7

¿Cree que la gestión actual del centro permite ofrecer un servicio de calidad?

6 respuestas



Si su respuesta anterior fue "Si", ¿Qué considera usted que significa brindar servicio de calidad?

4 respuestas

Tratamientos integrales para los usuarios.

Me parece mas importante dar una atencion más humana, relacionarse mas con cada uno de los usuarios, a dar más (cantidad)de servicios o actividades en los cuales quizá no se preste atención necesaria al paciente.

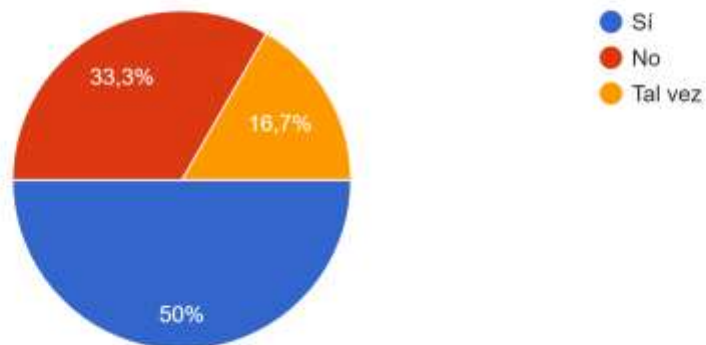
Satisfacer las necesidades de los usuarios personalizados

Enfocado en autonomía y salud integral

- Pregunta 8

¿Conoce los riesgos específicos presentes en su área de terapia (ergonómicos, físicos, biológicos)?

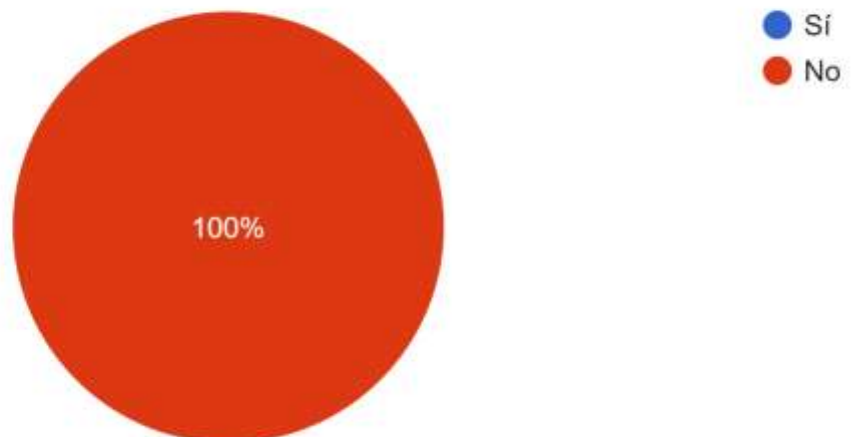
6 respuestas



- Pregunta 9

¿Ha recibido capacitación en prevención de riesgos laborales?

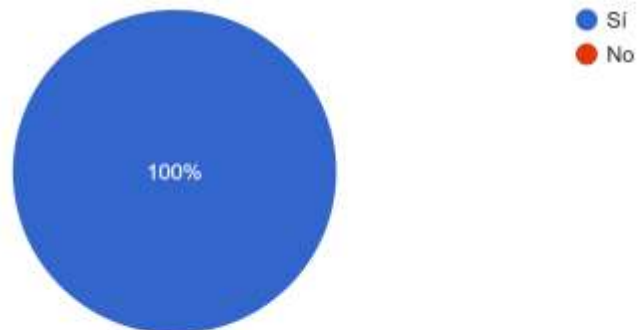
6 respuestas



- Pregunta 10

¿Los equipos terapéuticos se encuentran en buen estado y reciben mantenimiento regular?

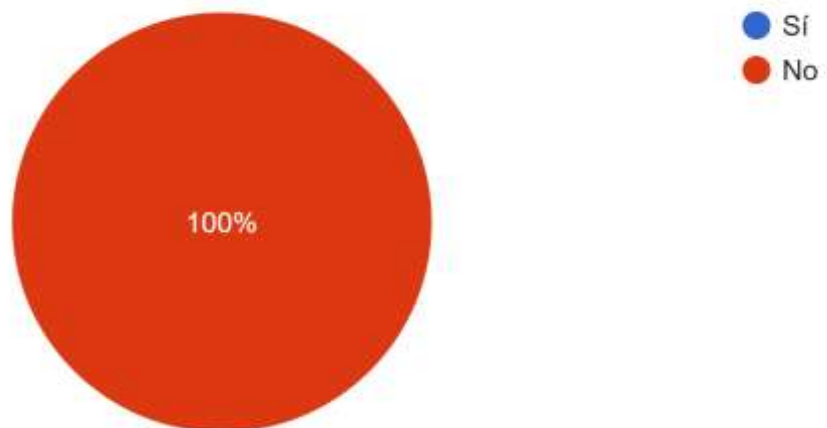
6 respuestas



- Pregunta 11

¿Ha participado en simulacros o entrenamientos de emergencia?

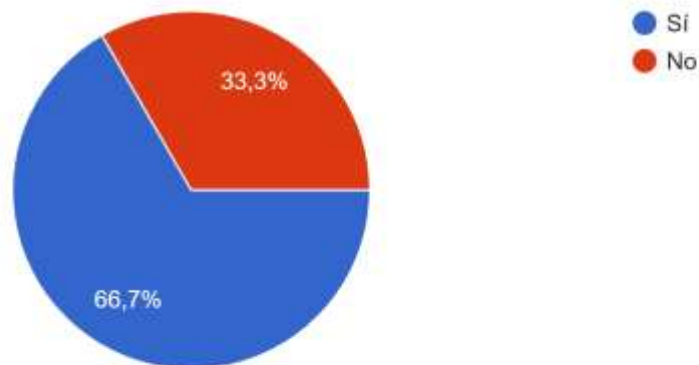
6 respuestas



- Pregunta 12

¿Considera que la dirección promueve una cultura preventiva y de cuidado mutuo?

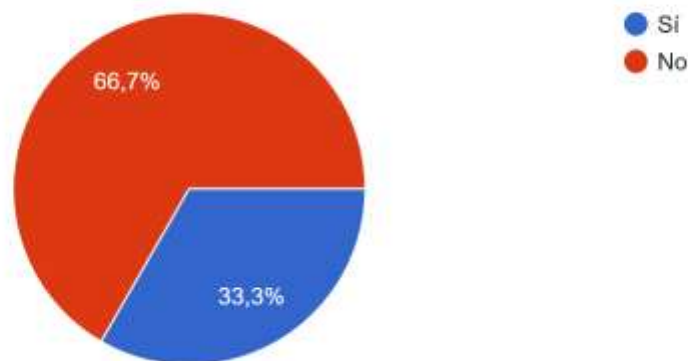
6 respuestas



- Pregunta 13

¿La carga de trabajo actual afecta su seguridad o incrementa su nivel de estrés laboral?

6 respuestas



A partir de las preguntas realizadas y de las respuestas obtenidas, se puede percibir con bastante claridad que actualmente no existe un Sistema Integrado de Gestión formalmente implementado en el centro. Más allá de la ausencia de un sistema estructurado, también se evidencian diferencias en la forma en que el personal entiende y aplica los procesos, lo que genera ciertas inconsistencias en el trabajo diario. Estas diferencias no necesariamente responden a falta de compromiso, sino más bien a la ausencia de lineamientos claros y compartidos que orienten a todos en una misma dirección.

Esta situación pone en evidencia la necesidad de avanzar hacia la implementación de un SIG que permita ordenar, estandarizar y mejorar la gestión del centro. Un sistema de este tipo no solo ayudaría a reducir las inconsistencias, sino que también facilitaría la comunicación interna, fortalecería la coordinación entre áreas y contribuiría a ofrecer un servicio más seguro y de mayor calidad para los usuarios. Además, permitiría que cada miembro del equipo tenga mayor claridad sobre su rol y sus responsabilidades dentro del funcionamiento general.

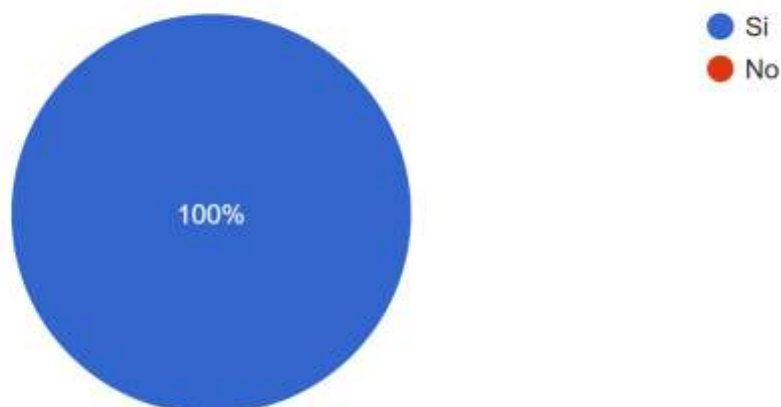
Sin embargo, para que esta implementación sea realmente efectiva, no basta con diseñar el sistema, sino que es fundamental que sea comprendido, aceptado y apropiado por todas las personas que forman parte del entorno del centro.

5.1.2 Encuesta para usuarios

- Pregunta 1

¿Está satisfecho con la atención que recibe en el centro de día?

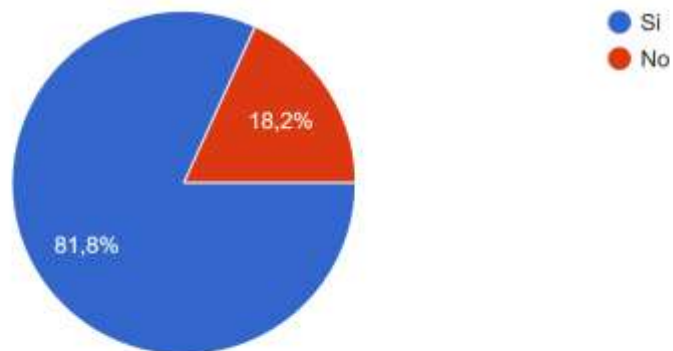
22 respuestas



- Pregunta 2

¿El personal explica adecuadamente los procedimientos o terapias antes de realizarlos?

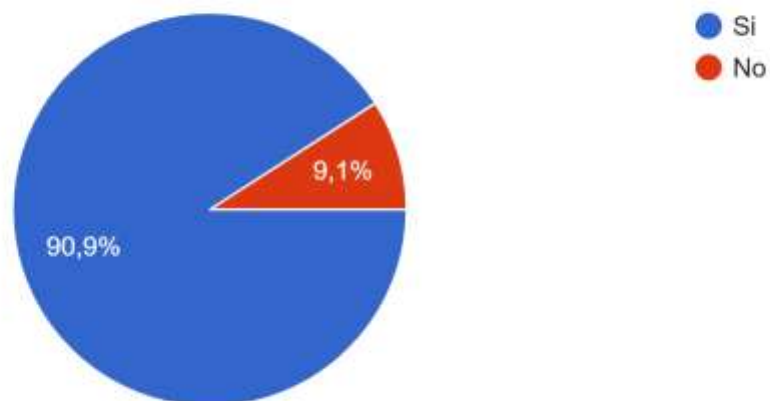
22 respuestas



- Pregunta 3

¿El centro solicita y toma en cuenta su opinión para mejorar las actividades?

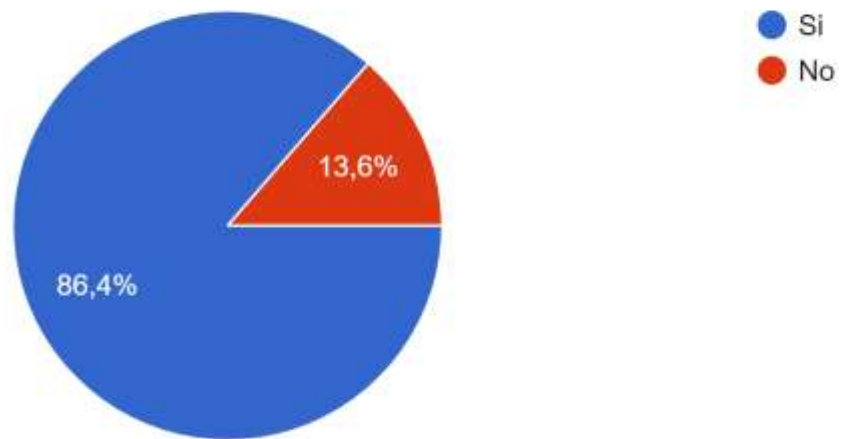
22 respuestas



- Pregunta 4

¿Las instalaciones del centro son cómodas y adecuadas para usted?

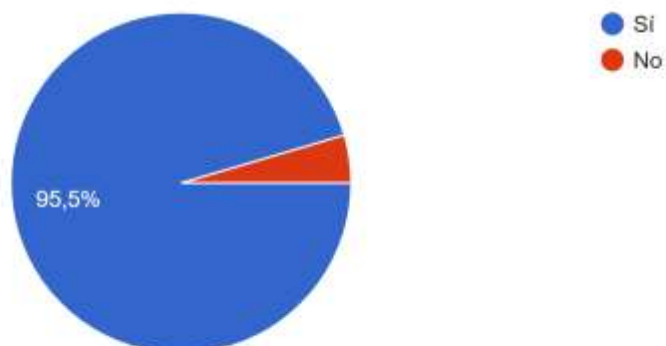
22 respuestas



- Pregunta 5

¿El personal le ayuda adecuadamente en actividades que implican riesgo (ej. caminatas, ejercicios, movilización)?

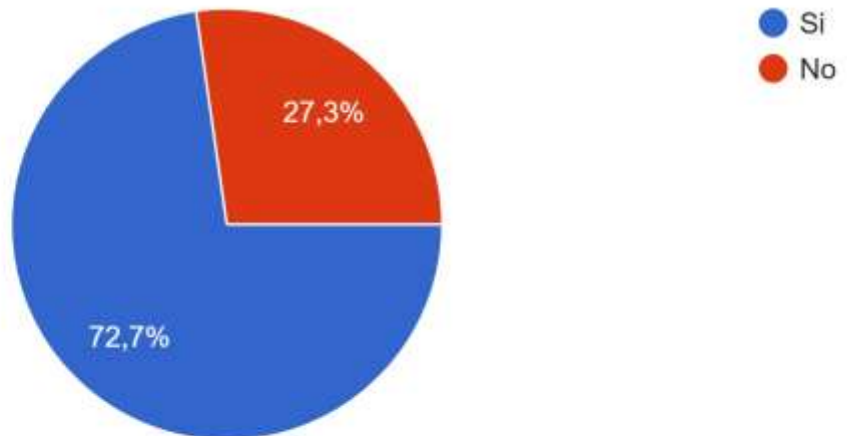
22 respuestas



- Pregunta 6

¿Recibe indicaciones claras sobre cómo evitar accidentes o caídas?

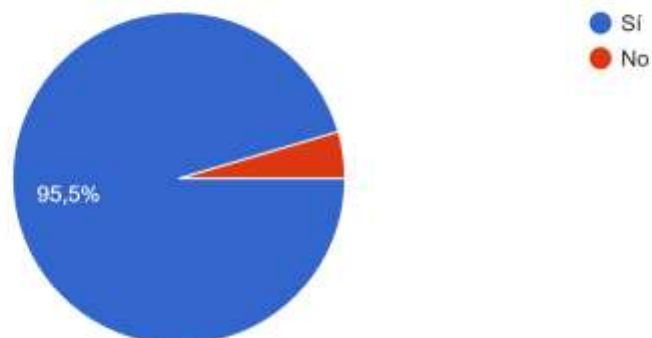
22 respuestas



- Pregunta 7

¿Se siente acompañado y asistido adecuadamente ante situaciones de malestar o emergencia?

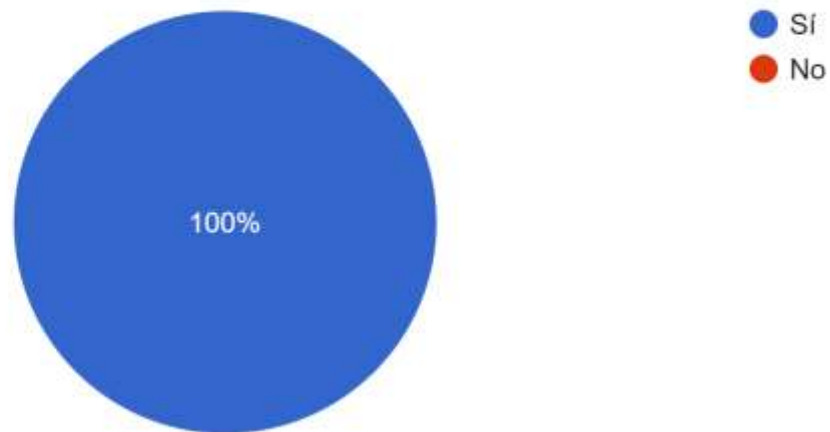
22 respuestas



- Pregunta 8

¿Las áreas del centro se mantienen limpias y desinfectadas?

22 respuestas



Es importante señalar que no todos los usuarios del centro se encuentran en un estado de lucidez plena, lo cual es una realidad propia del tipo de población que se atiende. Por esta razón, al momento de aplicar la encuesta, se tomó la decisión de no incluir a aquellas personas cuya condición cognitiva podía dificultar la comprensión de las preguntas o la emisión de respuestas consistentes. Esta decisión no responde a una exclusión, sino a un criterio metodológico necesario para asegurar que la información recopilada sea lo más fiables y representativa posible.

En este sentido, se optó por priorizar la validez de los resultados, enfocando la encuesta en aquellos usuarios que podían participar de manera consciente y autónoma. No obstante, es importante reconocer que la percepción y experiencia de los usuarios con deterioro cognitivo también es valiosa, por lo que en futuros estudios podría considerarse la incorporación de otras metodologías, como entrevistas familiares o cuidadores, que permiten recoger su realidad de manera más adecuada. De esta forma, se garantiza un análisis más equilibrado, respetuoso y ajustado a las características de toda la población atendida.

A continuación, se presenta una tabla resumen del análisis de brechas y diagnóstico inicial realizado a partir de las respuestas obtenidas en la encuesta tanto para terapeutas como para usuarios:

Área evaluada	Situación actual	Requisito ISO	Brecha identificada	Prioridad
Evaluación geriátrica	Documentación parcial de evaluaciones	ISO 9001:9.1	Falta de registro estandarizado de resultados	Alta
Terapias cognitivas	Sin protocolo formal de seguimiento	ISO 9001:8.5	No hay indicadores de eficacia	Alta
Ergonomía del personal	Movilización manual sin evaluación	ISO 45001:6.1.2	Riesgo de lesiones por sobreesfuerzo	Media
Satisfacción de residentes	Encuestas esporádicas	ISO 9001:9.1	Falta de sistema frontal de retroalimentación	Media

Tabla 1. Diagnóstico inicial y brechas frente a normas ISO.

Esta tabla demuestra que existen incumplimientos relevantes en procesos clave, que deben ser analizados con urgencia, ya que, los mismos pueden estar causando sobre esfuerzos en actividades que no lo necesitan, además de, demostrar que no existe una sistematización, es decir que las actividades no se documentan correctamente ni se miden resultados, común error en organizaciones que realizan procesos operativos pero que no tienen un Sistema de Gestión definido y/o consolidado.

5.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica para analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, sin embargo, la misma podría no aplicarse en toda la empresa si no parcialmente en áreas específicas o sólo a sus productos o servicios. Uno de sus principales objetivos, es dirigir a las empresas hacia el éxito a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.

Las categorías en las que se divide este análisis son:

- **Fortalezas**

Describe los aspectos fuertes de la empresa, en los cuales, lleva ventaja sobre su competencia. La empresa debe plantear procedimientos para utilizar dichas fortalezas para atraer inversiones que aporten positivamente a la empresa.

- **Oportunidades**

Describe los aspectos externos que le brindarán a la empresa la oportunidad de tener una ventaja competitiva para que la empresa crezca.

- **Debilidades**

Describen los aspectos tanto internos como externos que impiden un crecimiento de la empresa, o impide que la misma, no demuestre su máximo rendimiento, por lo que, necesita intervenir en estas áreas para seguir siendo competitiva.

- **Amenazas**

Describen los aspectos perjudiciales, que presentarán un riesgo a la empresa en cuanto a su crecimiento.

5.2.1 Ventajas del análisis FODA

- Realizar este análisis ayuda a tomar decisiones complejas de manera más fácil, debido a que no existirá la necesidad de analizar una gran cantidad de datos.
- Los factores que se toman en cuenta para realizar este análisis son tanto internos como externos, factor esencial para realizar un análisis correcto.
- Es aplicable para cualquier empresa, y para cualquiera de sus áreas y/o productos o servicios.
- Diverso personal de la empresa u organización puede aportar en el análisis, sumando distintos puntos de vista, a favor del crecimiento de la empresa.
- Este análisis no tiene costo, al no tener la necesidad de ser un análisis con una parametrización técnica.

5.2.2 Desventajas del análisis FODA

- Al ser un análisis no técnico, corre el riesgo de simplificar demasiado los puntos de vista y que todo su análisis sea realizado desde puntos de vista subjetivos y no objetivos, razón por la cual, se podría concluir que el análisis no ha sido realizado de manera correcta.
- El análisis únicamente identifica situaciones, más no, las acciones aplicables para la corrección o mejora de la empresa (Kenton, 2025).

Se ha realizado un análisis FODA de Centro Maior, a partir de los parámetros establecidos en los puntos anteriores:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Enfoque interdisciplinario en la atención. • Demanda de servicios especializados. • Atención personalizada. • Ubicación estratégica. • Formación previa de los directores.	• Envejecimiento progresivo de la población. • Políticas públicas de protección al adulto mayor. • Mayor conciencia social sobre el envejecimiento saludable. • Desarrollo del sector gerontológico. • Posibilidad de implementación de un SIG.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Falta de cultura organizacional basada en gestión de calidad. • Escasez de personal especializado en gerontología. • Falta de cultura de prevención del envejecimiento. • Falta de indicadores de desempeño. • Limitación de local propio.	• Limitaciones económicas de usuarios o sus familiares. • Competencia. • Cambios en políticas públicas. • Falta de regulación a servicios informales. • Estigmatización de los servicios gerontológicos.

Tabla 2. Análisis FODA.

5.3 Mapa de proceso integrado

Es una representación gráfica de todos los procesos de una empresa y su relación entre cada uno de ellos, sin embargo, es necesario, identificar cada uno de ellos.

La identificación de los distintos procesos es necesario para la presentación de los mismos a partir de un diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es una herramienta para analizar procesos de una manera gráfica, para facilitar la comprensión e identificar las oportunidades de mejora. Se recomienda, realizarlo de una manera en la que cualquier tipo de público pueda identificar el diagrama y la descripción de cada uno de los procesos y su interrelación (Macías et al., 2007).

A continuación, se presenta el mapa de procesos integrados, con sus distintas identificaciones

- Identificación de procesos claves, 
- Identificación de procesos estratégicos, 
- Identificación de procesos de apoyo o soporte. 

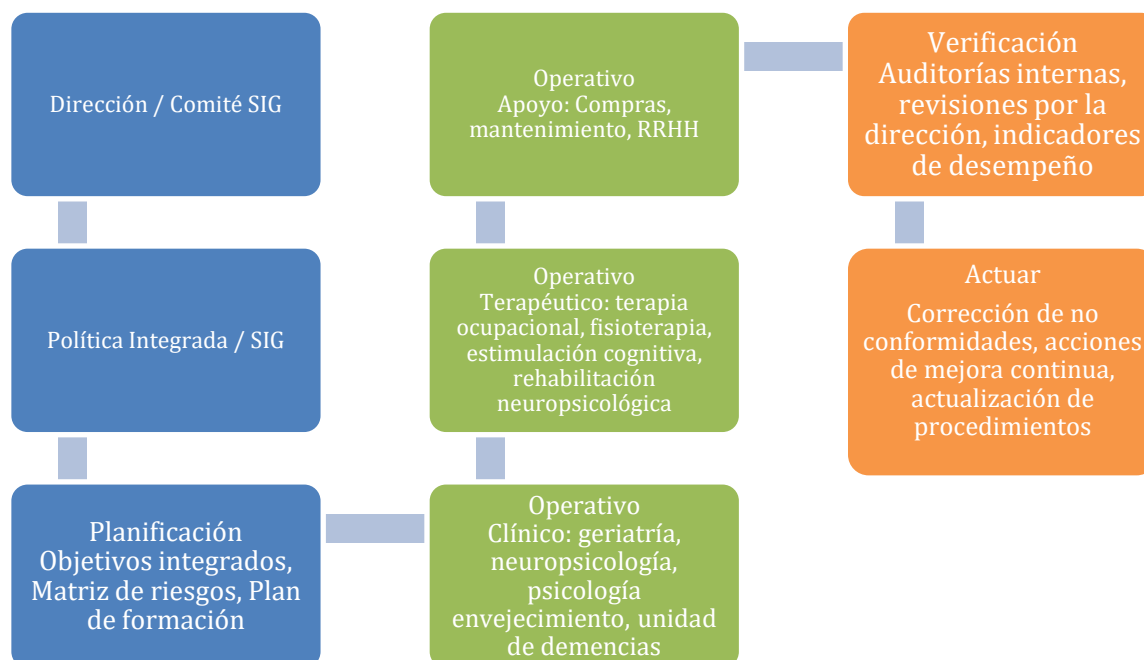


Figura 1. Mapa de procesos del SIG.

5.3.1 Descripción de procesos

- Dirección / Comité SIG

Es el grupo directivo encargado de liderar, coordinar y garantizar el correcto funcionamiento del SIG dentro de la organización.

- Política Integrada / SIG

Es una declaración formal que determina el rumbo de la organización, describiendo el compromiso con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud en el trabajo, la mejora continua de todos los procesos y sus objetivos.

- Planificación

Define como se van a cumplir los objetivos del Sistema Integrado de Gestión, incluyendo los objetivos integrados, la identificación y evaluación de riesgos, planes de acción y formación con los usuarios y el personal terapéutico.

- Operativo Apoyo

Brinda soporte a toda la organización para que funcione correctamente, incluyendo los procesos de compras, mantenimiento, RRHH

- Operativo Terapéutico

Se enfoca en la atención directa mediante las distintas terapias que brinda el centro como son: terapia ocupacional, fisioterapia, estimulación cognitiva, rehabilitación neuropsicológica

- Operativo Clínico

Se centra en el diagnóstico, tratamiento y seguimiento clínico a partir de las distintas especialidades brindadas como: geriatría, neuropsicología, psicología del envejecimiento, unidad de demencias, entre otras.

-
- Verificación

Permite comprobar si el SIG funciona correctamente mediante la detección de fallas o desviaciones a partir de auditorías internas, revisiones por la dirección, indicadores de desempeño.

- Actuar

Se enfoca en la corrección de no conformidades, acciones de mejora continua, actualización de procedimientos, como fase final del ciclo PHVA.

5.3.2 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA o Ciclo de Deming, proporciona estructuras lógicas para la identificación y control procesos, con el objetivo de contar con procesos preventivos, garantizando la mejora continua de la empresa u organización. Cada fase se interrelaciona entre sí como base de la gestión por procesos, a continuación, se describe cada una de las fases:

- Planificar (P)

Consiste en definir objetivos, identificar recursos, establecer actividades, establecer responsabilidades, análisis de riesgos, definición de indicadores y establecimiento de criterios de éxito.

- Hacer (H)

Consiste en la ejecución del plan determinado en el punto anterior, necesarias para el control, registrando los resultados obtenidos.

- Verificar (V)

Consiste en la comprobación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del plan, misma que se verificará a partir de indicadores y auditorías internas.

- Actuar (A)

Consiste en la aplicación de acciones correctivas, buscando que las mismas aporten a la mejora continua de la empresa, para que los mismos errores no vuelvan a ocurrir, y estas acciones se conviertan en acciones preventivas, más no correctivas, pasando por una fase de ajuste y mejora (Pérez, 2025).

5.4 Matriz de riesgos integrada:

Riesgo	Dimensión	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Puntuación	Acción correctiva
Caídas de usuarios durante terapia	Calidad / SST	1	4	4	Capacitación en movilización segura; construcción de infraestructura segura
Movilización manual de residentes	SST	2	4	8	Técnicas ergonómicas y ayudas mecánicas

Seguimiento de eficacia de terapias	Calidad	5	3	15	Procedimientos estandarizados, registro de progreso
Sobrecarga del personal	SST	2	4	8	Planificación de pausas activas

Tabla 3. Matriz de riesgos – Calidad y Salud y Seguridad en el Trabajo.

Como evidencia esta tabla, esta matriz de riesgos permitió identificar y evaluar riesgos considerando distintas dimensiones del SIG, principalmente los parámetros establecidos en las normativas ISO 9001 e ISO 45001, es decir, de calidad y seguridad y salud en el trabajo, mediante la asignación de niveles de probabilidad e impacto, obteniendo un análisis cuantitativo que permite facilitar la toma de decisiones en la empresa.

Una matriz de riesgos integrada es una herramienta de gestión que permite identificar, analizar y priorizar riesgos considerando varias dimensiones del Sistema Integrado de Gestión como Calidad (ISO 9001) y Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001), analizando estos riesgos de manera integrada y no por separado, dentro de un mismo sistema (Boogaard, 2025).

5.4.1 Ventajas de la matriz de riesgos integrada

- Priorización de riesgos según su nivel de gravedad.
- Diseño de estrategias y asignación de recursos.
- Reducción de impactos para los riesgos identificados.

5.4.2 Desventajas de la matriz de riesgos integrada

- Evaluaciones inexactas.
- Toma de decisiones inadecuadas.
- Períodos de tiempo no considerados.
- Simplificación excesiva de riesgos (Boogaard, 2025).

5.5 Indicadores de desempeño:

Los indicadores de desempeño son, en esencia, una forma de tomarle el pulso a una organización y entender cómo está avanzando en relación con lo que se ha propuesto. Más que simples números o datos aislados, representan herramientas que permiten observar, analizar y comprender si las acciones que se están llevando a cabo realmente están generando los resultados esperados. Pueden ser tanto cuantitativos, cuando se expresan en cifras concretas, como cualitativos, cuando recogen percepciones o niveles de satisfacción, y ambos tipos son igual de valiosos para tener una visión completa del funcionamiento de la empresa.

En la práctica, estos indicadores ayudan a traducir los objetivos en resultados medibles, lo que facilita la toma de decisiones y la identificación de áreas de mejora. Para que sean realmente útiles, es importante que estén bien definidos: deben ser claros, medibles, alcanzables y relevantes, de modo que no solo orienten el trabajo diario, sino que también motiven al equipo al mostrar avances concretos. Además, suelen enfocarse en plazos relativamente cortos, lo que permite hacer ajustes oportunos y mantener un seguimiento constante del desempeño.

En definitiva, los indicadores no solo sirven para evaluar, sino también para aprender y mejorar continuamente. Cuando se utilizan de manera adecuada, se convierten en una guía que orienta a la organización hacia el logro de sus metas, promoviendo una gestión más consciente, ordenada y enfocada en resultados reales.

A partir de esta introducción, se ha establecido una tabla de indicadores de desempeño para Centro Maior:

Indicador	Frecuencia	Valor actual	Meta	Fuente de datos
Satisfacción de usuarios	Semestral	100	≥ 90	Encuestas
Accidentes laborales	Mensual	0	≤ 1	Registro de accidentes
Formación de terapeutas	Trimestral	0	≥ 1	Registro de asistencia
Cumplimiento de protocolos	Mensual	50	≥ 85	Registro de cumplimiento

Tabla 4. Indicadores de desempeño actuales vs metas.

5.6 Política integrada

“Centro Maior se compromete a brindar atención integral y especializada al adulto mayor con enfoque centrado en la persona, garantizando calidad, seguridad y humanización del servicio. Gestionamos riesgos y oportunidades, promoviendo condiciones seguras y saludables, como indica nuestra certificación de la OMS “Certificación de Ciudades y Comunidades Amigables con las Personas Mayores”. Fomentamos la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión, conforme a ISO 9001 e ISO 45001. La Dirección asegura su comunicación, aplicación y revisión periódica en todos los niveles de la organización.”

5.7 Cronograma de implementación:

Parámetro a implementar	Responsable	Plazo
Presentación del proyecto a directores del centro	Implementador SIG	16/02/2026 – 21/02/2026
Modificaciones o adaptaciones al proyecto	Implementador SIG / Directores	16/02/2026 – 21/02/2026
Capacitación a directores y terapeutas sobre el SIG	Implementador SIG	23/02/2026 – 28/02/2026
Creación de registros	Directores	02/03/2026 – 28/03/2026
Uso de registros y seguimiento	Terapeutas / Directores / Implementador SIG	A partir del 30/03/2026
Capacitaciones mensuales a terapeutas sobre calidad y seguridad y salud en el trabajo	Capacitadores externos	A partir del 30/03/2026

Tabla 5. Cronograma de implementación del SIG.

Adicionalmente, se ha acordado con los Directores realizar auditorías con el objetivo de dar seguimiento a la implementación del SIG, cada 3 meses. Posteriormente, se modificará la frecuencia de las auditorías, en base a la eficacia de la implementación del SIG.

5.8 Registros por crear

- Registro diario de terapias realizadas.
- Registro de insumos utilizados durante las terapias.
- Registro de ingreso de insumos.

-
- Instructivos de cada terapia.
 - Registro de capacitaciones a terapeutas.
 - Registro de accidentes laborales.
 - Registro de accidentes de usuarios.
 - Registro de seguimiento a eficacia de terapias, según frecuencia establecida.

6 CONCLUSIONES

La implementación de un SIG en el centro de día de adultos mayores en Cuenca es factible y pertinente, ya que, permite unificar criterios de calidad, seguridad y gestión ambiental en un único marco operativo. Esto contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos clínicos, terapéuticos y administrativos, asegurando la atención integral y segura de los residentes.

En conclusión, el desarrollo de este trabajo permite afirmar que se ha logrado cumplir de manera satisfactoria con todos los objetivos planteados, dando como resultado una propuesta sólida, coherente y, sobre todo, aplicable a la realidad de un centro de día para adultos mayores en Cuenca.

A lo largo del proceso, no solo se diseñó un Sistema Integrado de Gestión basado en normas internacionales, sino que también se partió de un diagnóstico real que permitió comprender las necesidades, fortalezas y oportunidades de mejora del centro.

Este enfoque permitió construir una propuesta que va más allá de lo teórico, integrando herramientas prácticas como el mapa de procesos, la matriz de riesgos, los indicadores de desempeño y una política alineada con la calidad, la seguridad y el cuidado del entorno. Asimismo, el planteamiento de un plan de implementación claro y estructurado aporta una guía concreta para llevar el sistema a la práctica de forma progresiva y ordenada.

En conjunto, este trabajo no solo contribuye al fortalecimiento de la gestión interna del centro, sino que también pone en el centro a las personas, tanto a los usuarios, que recibirán una atención más segura y de calidad, como al personal, que contará con mejores condiciones para desempeñar su labor. De esta manera, se sientan las bases para una gestión más eficiente, humana y sostenible en el tiempo.

El plan de implementación realizado ha sido beneficioso para Centro Maior, ya que, el mismo ha fortalecido y ha aportado a la mejora continua y su sostenibilidad operativa, permitiendo que la empresa crezca, y tenga reconocimientos a nivel nacional como internacional.

Este trabajo demuestra la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el Máster Universitario, evidenciando como los SIG pueden adaptarse a instituciones de cuidado gerontológico y aportando un modelo que puede replicarse en otros centros de atención similares.

7 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La implementación del Sistema Integrado de Gestión en un centro de día para adultos mayores abre diversas oportunidades de investigación futura, tanto en el ámbito académico como práctico:

7.1 Evaluación del impacto a largo plazo del SIG:

Se recomienda estudiar la evolución de los indicadores de desempeño, la satisfacción de los usuarios y la reducción de incidentes laborales durante varios años de operación del SIG. Esto permitiría validar la eficacia de los sistemas integrados en instituciones gerontológicas.

7.2 Optimización de procesos terapéuticos mediante tecnologías emergentes:

La inclusión de terapias basadas en realidad virtual, estimulación cognitiva por computador y mindfulness sugiere explorar metodologías para evaluar su eficacia y eficiencia dentro de un SIG. Estudios recientes muestran que la integración de tecnología en entornos de cuidado del adulto mayor mejora resultados cognitivos y funcionales.

7.3 Ampliación del SIG a múltiples centros o redes de atención:

Otra línea de investigación sería analizar la replicabilidad del modelo de SIG en otros centros de día o instituciones de salud geriátrica, considerando las adaptaciones necesarias para distintos contextos culturales y regulatorios. Esto permitiría generar un modelo escalable de gestión integrada en la atención al adulto mayor.

7.4 Integración de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social:

Futuras investigaciones podrían enfocarse en la medición del impacto ambiental y social del centro, evaluando indicadores de consumo de recursos, gestión de residuos y programas de bienestar comunitario.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Boogaard, K. (2025, marzo 14). ¿Qué es una matriz de riesgos? (Guía 2024 con un ejemplo) | Wrike. *Blog Wrike*. <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-una-matriz-de-riesgos/>
- Caballero, A. R. G., & Hunt, Z. A. R. (2020). La integración de Sistemas de Gestión Normalizados en organizaciones del Sistema Nacional de Salud. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 20(1). <https://www.redalyc.org/journal/1804/180466183020/html/>
- Cardona Arango, D., & Peláez, E. (2012). Envejecimiento poblacional en el siglo XXI: Oportunidades, retos y preocupaciones. *Revista Salud Uninorte*, 28(2), 335-348.
- Kenton, W. (2025). *SWOT: What Is It, How It Works, and How to Perform an Analysis*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Macías, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martinez, M., Sanchez, M., & Barcala, E. (2007). *Guía para identificación y análisis de procesos*. https://personal.uca.es/wp-content/uploads/2018/03/1237151097_652011132928-1.pdf?u
- Martínez, J. (2021). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión integrado basado en las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO 9001:2016 y NTE INEN-ISO 14001:2016*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8152/1/T3539-MGCI-Mart%C3%ADnez-Propuesta.pdf>
- Mogollón, I. C. M., Solorzano, Y. B. C., Pérez, E. E. S., & Sánchez, S. E. L. (2025). Tendencias en la atención al envejecimiento de la población en Ecuador y el mundo: Revisión narrativa. *Ciencias y Saberes*, 3(1), 1-25. <https://doi.org/10.59602/cys.v3i1.18>

Pérez, C. (2025). *La importancia del ciclo PHVA en la gestión y documentación de procesos*.

<https://koneggui.com.ec/blog-iso/la-importancia-del-ciclo-phva-en-la-gestion-y-documentacion-de-procesos>

Viguria, R., & Estefani, C. (2022). *Diseño de implementación de un Sistema Integrado de Gestión en una empresa privada de servicios de salud de atención ambulatoria bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015 para incrementar su productividad*. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/3093>

Villalbí, J. R., Ballestín, M., Casas, C., & Subirana, T. (2012). Gestión de calidad en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 26(4), 379-382. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.12.009>

Organización Mundial de la Salud. (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. OMS.

Organización Internacional del Trabajo (2018). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. OIT.

ISO. (2015). ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. International Organization for Standardization.

ISO. (2018). ISO 45001: Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos. International Organization for Standardization.

9 ANEXOS

- Terapia de arte y emociones:



- Terapia musical:



- Terapia física y ocupacional:



- Estimulación Snoezelen:



-
- Terapia de realidad virtual:



- Taller de cuidado facial:



-
- Inauguración de la exposición Arte y Fotografía “Creadores con historia”:



- Presentación de manualidades creadas por los usuarios:



- Comentarios de los usuarios:

