

---

# MANUAL DE GESTIÓN

para Establecimientos de  
Larga Estadía para Adultos Mayores



---

# **MANUAL DE GESTIÓN**

para Establecimientos de  
Larga Estadía para Adultos Mayores



Derechos Reservados  
Registro Propiedad Intelectual N° 266947  
Primera Edición: Junio 2016

© Corporación Simón de Cirene  
Av. El Bosque Norte 0440, oficina 901  
Las Condes, Santiago de Chile  
Teléfono: +56 2 22035202  
[www.simondcirene.cl](http://www.simondcirene.cl)

© Fundación Oportunidad Mayor  
Avenida Del Parque 4161, oficina 103  
Huechuraba, Santiago de Chile  
Teléfono: +56 2 23935370  
[www.omayor.cl](http://www.omayor.cl)

Redacción por Daniela Esparza López

Diseñado por Alba Diseño  
Teléfono: +569 84290735  
[www.albadisenio.cl](http://www.albadisenio.cl)

Impreso por Imprenta Grafic Suisse  
Teléfono: +562 2239 1754  
[www.graficsuisse.cl](http://www.graficsuisse.cl)

Un agradecimiento especial a la Fundación Villa Padre Hurtado y al Hogar 7 de Fundación Las Rosas por su disposición y tiempo para iniciar el desarrollo de este manual.



# 1

▶ <b>Introducción</b> .....	7
▶ <b>Breve test de autodiagnóstico</b> .....	13

▶ <b>Misión</b> .....	17
1. Lo primero es la vocación .....	18
2. ¿Por qué tener una misión? .....	18
3. ¿Cómo construir una misión? .....	19
4. Características de una buena misión .....	19
5. Misiones que te pueden inspirar .....	22
6. Valores organizacionales .....	23
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	24

# 2

▶ <b>Residente</b> .....	27
1. ¿Quién es el usuario? .....	28
2. Usuario de entrada .....	30
3. Usuarios en permanencia y logros esperados.....	31
4. ¿Qué hacer cuando las necesidades del usuario cambian?.....	34
5. Gestión de información del residente.....	35
6. Beneficiarios indirectos .....	36
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	38

# 3

▶ <b>Servicios</b> .....	41
1. ¿Qué son los servicios? .....	41
2. La matriz de los servicios .....	44
3. La evaluación de los servicios .....	50
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	56

# 4

▶ <b>Estructura</b> .....	59
1. ¿Qué es una estructura organizacional? .....	60
2. ¿Cómo construir un organigrama ideal? .....	62
3. Directorio o equipo asesor .....	64
4. Dirección ejecutiva .....	65
5. Área de servicios .....	66
6. Área de gestión de recursos .....	70
7. Área de administración .....	71
8. ¿Y si mi ELEAM es pequeño?.....	72
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	73

▶ <b>Gestión de personas</b> .....	<b>75</b>
1. ¿Por qué son importantes las personas que trabajan en tu organización? .....	76
2. ¿Qué es la gestión de personas? .....	76
3. ¿Cómo ser un buen jefe? .....	87
4. ¿Cómo administrar a los voluntarios? .....	88
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	<b>90</b>
▶ <b>Gestión de recursos</b> .....	<b>93</b>
1. La diferencia entre captar y convocar recursos .....	94
2. Recursos económicos .....	95
3. Captación de voluntarios .....	109
4. Marketing .....	111
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	<b>115</b>
▶ <b>Conducción</b> .....	<b>117</b>
1. ¿Qué es conducir? .....	118
2. Herramientas de apoyo para la gestión .....	125
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	<b>133</b>
▶ <b>Administración</b> .....	<b>135</b>
1. La administración en un ELEM .....	136
2. Los diferentes ámbitos de la administración .....	136
3. El desafío de la administración para un ELEM .....	142
<b>Ejercicios propuestos y conceptos claves</b> .....	<b>144</b>
▶ <b>Conclusión</b> .....	<b>147</b>
▶ <b>Glosario</b> .....	<b>149</b>

5

6

7

8



# ▶ INTRODUCCIÓN

En los últimos cincuenta años, Chile ha experimentado profundas transformaciones demográficas. La mortalidad disminuyó, aumentó la esperanza de vida y la tasa de natalidad se redujo a niveles similares a los de países desarrollados. Como consecuencia, Chile está entre los países que envejecen más rápido de América Latina, solo siendo superado por Uruguay, que actualmente ocupa el primer lugar de la región.

Estamos frente a un aumento progresivo de la proporción de personas mayores de 60 años en relación a la población total. Según la encuesta Casen 2013, la población de adultos mayores en Chile supera los 2.800.000 habitantes y representa un 16,7% de la población total. Para el 2025, se estima que habrá 3.825.000 personas mayores de 60 años, lo que significa un 20% de la población total.

Asimismo, los chilenos que nacen hoy esperan vivir en promedio 25 años más que los chilenos que nacieron en 1950. La esperanza de vida al nacer es mayor a 78 años, y en el caso de las mujeres sobrepasa los 80 años.

El que los chilenos vivamos más implica grandes desafíos para las políticas públicas del país. Porque no solo se trata de vivir más años, sino que de vivirlos bien, activos, autónomos y plenos. Chile tiene hoy el gran desafío de responder a las nuevas y crecientes necesidades de este cada vez más numeroso grupo de la población.

Una de las principales consecuencias del envejecimiento de la población es el aumento en las tasas de dependencia y la reducción de la población económicamente activa. El incremento del número de personas de edad más avanzada, mayores a 79 años, se denomina “envejecimiento de la vejez” y genera una gran demanda por servicios y recursos especiales de atención y cuidado.

Según la encuesta Casen 2013, un 19% de la población mayor

presenta algún grado de dependencia, mientras que un 81% es considerado autovalente. En tanto, entre las personas mayores a 79 años, un 44,6% tiene algún grado de dependencia y un 55,4% es autovalente.

Estas cifras indican que Chile enfrenta una demanda por cuidado en permanente crecimiento, lo cual desafía a la institucionalidad tanto pública como privada. Hoy existen en el país distintos dispositivos de atención que entregan un conjunto de servicios de apoyo sociosanitario para las personas mayores, como Programas de Cuidado Domiciliario, Centros Diurnos y Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), pero está demostrado que son insuficientes.

Según el último Catastro Nacional de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (Senama 2013), al año 2012 existían 726 ELEAM en todo el país sumando 19.634 plazas. De ellos, un 31,5% correspondía a instituciones, fundaciones o congregaciones religiosas sin fines de lucro, cubriendo un 56,2% de las plazas; un 65,8% a instituciones privadas con fines de lucro, cubriendo un 41,4% de las plazas; y un 2,6% a corporaciones de derecho público, cubriendo un 2,4% de las plazas.

No hay un catastro de los ELEAM que operan en condiciones ilegales, pero es de público conocimiento que existe un número mayor de dependencias adaptadas para este tipo de atención a lo largo del país. Son lugares con habitaciones compartidas y muchas veces sin baño, que acogen a una población que excede el límite por metro cuadrado establecido por la legislación, muchas veces en condiciones insalubres.

Cabe señalar que la atención institucionalizada corresponde a menos del 1% de los adultos mayores de Chile, cifra que contrasta con la realidad de otros países. Por ejemplo, en España alcanza un 4% (2009) y en Francia un 7% (2004).

Los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores concentran el cuidado de las personas de 60 años o más que se encuentran en situación de dependencia o vulnerabilidad, que necesitan cuidados diferenciados al largo plazo y un medioambiente protegido por motivos biológicos, psicológicos o sociales, y que no pueden ser atendidas por sus familiares. El objetivo del ELEAM es el cuidado de las personas mayores, la prevención y mantención de su salud, la mantención y estimulación de su funcionalidad y el reforzamiento de sus capacidades.

Estas organizaciones –reguladas por el decreto número 14 del año 2010 del Ministerio de Salud- frecuentemente enfrentan problemas y desafíos en su gestión. Esto se debe principalmente a la complejidad en su operación, a la especificidad de los servicios que se entregan y a la existencia de residentes cada vez más dependientes y complejos, que necesitan más servicios y recursos para su correcta atención.

Conscientes de esta problemática, del rol clave de los ELEAM en el cuidado del adulto mayor y convencidos de que las personas que administran u operan estas residencias requieren toda clase de apoyo, Fundación Oportunidad Mayor tomó la decisión de elaborar un Manual de Gestión para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores. Para lograr este objetivo se desarrolló un trabajo en conjunto con la Corporación Simón de Cirene, que tiene vasta experiencia en gestión de organizaciones sociales, el cual cuenta con el patrocinio del Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama), que tiene la visión de un envejecimiento enfocado en los derechos de la persona mayor.

Cada uno de los capítulos de este manual se construyó pensando en los problemas reales a los cuales se ven enfrentados diariamente los operadores de este tipo de establecimientos. Y para conocer los diferentes ámbitos de la gestión e identificar aquellos aspectos particulares de estas residencias, se trabajó en dos talleres de ocho sesiones, entre abril y julio de 2015, con la Fundación Villa Padre Hurtado y el Hogar Juan Pablo I de la Fundación las Rosas. Además se hicieron visitas a otros ELEAM pertenecientes a distintas organizaciones, como el Senama.

Junto a lo anterior se realizó una investigación bibliográfica de

las principales temáticas relacionadas a la persona mayor que hoy en día son importantes, como lo es el enfoque de derechos, atención centrada en la persona y el envejecimiento activo.

Son ocho capítulos los que se recogen en el manual, lo cuales abarcan los diferentes ámbitos de la gestión de este tipo de establecimientos: Misión, Residente, Servicios, Estructura, Gestión de Personas, Gestión de Recursos, Conducción y Administración.

Esperamos que este manual sea una guía útil y práctica para el autodiagnóstico, diseño e implementación de mejoras, más una herramienta de consulta para cuando la necesites. Queremos que ahondes en los diferentes ámbitos de la gestión de un ELEAM y acudas a este manual para temas puntuales, por ejemplo, cuando necesites buscar nuevas fuentes de financiamiento, generar un plan de desarrollo y capacitación para tu personal o quieras empezar a evaluar los servicios que entregas.

Lo que no queremos que pase por ningún motivo es que este manual sea olvidado en un cajón. ¡Destácalo, ráyalo, coméntalo con otras personas del ELEAM! Y si no lo vas a usar, ¡regálalo!

## ¿Quiénes somos?

### ► Fundación Oportunidad Mayor

Fundación Oportunidad Mayor es una organización sin fines de lucro, creada el año 2002, cuyo objetivo es contribuir en la construcción de un país que incluya, valore y cuide a sus personas mayores, especialmente a aquellas más vulnerables. Su misión es articular y ejecutar, en conjunto con terceros, iniciativas que promuevan el envejecimiento activo y cuidado integral de los adultos mayores del país.

La Fundación se divide en dos áreas: Proyectos, cuyo objetivo es el desarrollo y ejecución de iniciativas que cubran necesidades de prevención y cuidado de las personas mayores y mejoren sus condiciones de vida; e Incidencia, que busca visibilizar esta temática e impactar en las políticas públicas dirigidas a las personas mayores.

Los ELEM no son desconocidos para la Fundación Oportunidad Mayor, ya que ha participado en la gestión y operación de algunos de ellos en el sur de Chile. Además, desde el año 2011 tiene una residencia en Valdivia que actualmente atiende a cerca de 100 personas mayores de escasos recursos.

Asimismo, la Fundación participa y colabora activamente con instituciones de la sociedad civil que trabajan por el adulto mayor, a través de la Mesa del Adulto Mayor de la Comunidad de Organizaciones Solidarias y de la Red Mayor, movimiento ciudadano articulado por la misma Fundación Oportunidad Mayor. De igual forma, mantiene alianzas con instituciones que promueven el envejecimiento activo de las personas mayores, principalmente a través de su inserción laboral.

En los últimos años, Fundación Oportunidad Mayor ha colaborado con el desarrollo y publicación de diversos estudios. Entre ellos, uno realizado en el año 2015 en conjunto con el Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento de la Pontificia Universidad Católica de Chile, que profundizó en la realidad de las personas con demencia en Chile, tema de gran relevancia para los ELEM.



Fundación  
**Oportunidad  
Mayor**

## ► Corporación Simón de Cirene

Simón de Cirene es una corporación con 19 años de experiencia en emprendimiento y gestión social. Anhela una sociedad que se construya a sí misma, es decir, donde sean las propias organizaciones las primeras protagonistas de la batalla por una sociedad más desarrollada, íntegra y humana.



Consideramos dos áreas de impacto:

- Microempresas: Sabemos que la microempresa es la principal empleadora del país. Aplicar por lo tanto buenas prácticas de gestión allí, inyecta a la sociedad trabajo y con él, sustento a las familias. Para esto hacemos cursos de capacitación y asistencia técnica a microempresarios de diferentes comunas de Chile.

- Organizaciones Sociales: Nuestra forma de colaborar en el mundo de las organizaciones sociales es entregando herramientas a sus dirigentes para facilitar su liderazgo y gestión, de manera de permitir su desarrollo sostenible en el tiempo. Para esto hacemos diplomados, cursos y consultorías de gestión para organizaciones sin fines de lucro.

Para esto creemos en el trabajo en conjunto con diferentes actores de la sociedad. Tanto con el sector público como el privado, trabajamos desarrollando distintas iniciativas de impacto social.

Hoy en día la Corporación Simón de Cirene ha capacitado a más de mil organizaciones sociales y cerca de cuatro mil microempresarios a través de cursos, diplomados, consultorías o asistencias técnicas.

## ► Servicio Nacional del Adulto Mayor

El Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA, es un servicio público creado el 17 de septiembre de 2002. Comenzó sus funciones en enero de 2003. Hoy es una institución relacionada al Ministerio de Desarrollo Social, actualmente a cargo del Ministro Marcos Barraza Gómez.

La Ley N° 19.828 -que crea el Servicio- define como adulto mayor a toda persona que ha cumplido los 60 años, sin diferencia entre hombres y mujeres. En ese sentido, nuestra principal tarea, que compromete a todo el equipo SENAMA, es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores del país.

Nuestro trabajo se desarrolla en torno a los siguientes ejes estratégicos: Proteger y garantizar los derechos de las personas mayores; fomentar la participación social de quienes pertenecen a este grupo etario; fortalecer el sistema de protección social dirigido a los mayores; avanzar hacia un cambio cultural que reconozca a las personas mayores como sujeto de derechos; y fortalecer nuestra gestión territorial y descentralización. Es así como desde la Unidad de Servicios Sociales, perteneciente a la División de Gestión y Coordinación territorial de SENAMA, se implementan programas orientados a brindar, entre otros, servicios residenciales y de cuidados especializados a personas mayores que por su condición de dependencia requieren de apoyo biopsicosocial, así como también a otorgar asistencia técnica a organismos públicos y privados sin fines de lucro que trabajan con personas mayores en residencias colectivas, a fin de avanzar en la generación de condiciones de calidad de vida y bienestar integral a personas mayores del país.

SENAMA ha realizado una importante contribución a la dignidad de las personas mayores residentes en ELEAM, a través de la implementación del Fondo de Subsidio ELEAM. Nuestro interés es fortalecer la gestión de los establecimientos de larga estadía, puesto que esto se traduce en una mejor calidad de los servicios que se entregan a las personas mayores.





# ▶ BREVE TEST DE AUTODIAGNÓSTICO

Antes de empezar a revisar los diferentes ámbitos de la gestión de un ELEAM, queremos que respondas unas breves preguntas. Una vez que las hayas respondido, podrás hacer un primer autodiagnóstico de cómo se encuentra tu organización en relación a su gestión. Estas, además, te servirán de guía para identificar las primeras mejoras a implementar en tu ELEAM.

Para cada pregunta, marca la alternativa que crees más se acerque a la realidad que vives en tu ELEAM. Suma el puntaje dado a cada alternativa y revisa el total obtenido con la tabla acompañada al final del presente test. Con esto tendrás una primera noción de cómo se encuentra tu ELEAM a nivel de gestión.

## ▶ Misión

1. Sobre la misión y los valores organizacionales de tu ELEAM

- a. Tenemos una misión y valores organizacionales bien definidos y difundidos entre el personal del ELEAM
- b. Tenemos una misión y valores organizacionales, pero no están bien definidos ni difundidos dentro de la organización
- c. No tenemos definida una misión ni valores para el ELEAM

## ▶ Residente

2. En relación a la persona mayor que reside en el ELEAM

- a. Tengo información ordenada sobre cada uno, que me permite conocer sus características y entregarle un servicio personalizado e integral
- b. Se tiene información sobre cada uno pero ésta no se encuentra organizada y no se utiliza para la entrega de servicios

c. No manejamos información sobre las características de nuestros residentes

## ▶ Servicios

3. Sobre los servicios que entrega tu ELEAM

- a. Soy capaz de nombrar cada uno de los servicios que entrega el ELEAM, distinguir los recursos (económicos, de personal y equipamiento) que están involucrados y evaluar la entrega de cada uno
- b. Puedo nombrar y distinguir cada uno de los servicios que entregamos, pero no hemos cuantificado los recursos involucrados en su entrega y tampoco hemos realizado evaluación de ellos

c. No hemos hecho el ejercicio de nombrar y distinguir cada uno de los servicios que entregamos

## ▶ Estructura

4. Considerando la estructura organizacional del ELEAM

- a. Contamos con una estructura organizacional clara, que incluye todo el personal que trabaja, las tareas asignadas a cada uno y sus responsabilidades
- b. Contamos con una estructura organizacional clara pero no se han descrito las tareas y responsabilidades que corresponden a cada cargo
- c. No se cuenta con una estructura organizacional definida

## ▶ Gestión de Personas

5. En relación a prácticas de gestión del personal ¿Cuántas de

las siguientes se realizan en el ELEAM?:

(i) Un plan de inducción a quienes ingresan a trabajar

(ii) Capacitaciones al personal

(iii) Evaluaciones de desempeño

(iv) Actividades de autocuidado y contención

(v) Incentivos al personal

a. Se realizan 4 o 5 de las actividades mencionadas

b. Se realizan 2 o 3 de las actividades mencionadas

c. Se realizan a lo más una de las actividades mencionadas

#### ► **Gestión de Recursos**

6. Sobre las fuentes de ingreso del ELEAM

a. Contamos con fuentes de financiamiento estables y diversificadas, con un responsable a cargo de estas. Además tenemos un plan de búsqueda de nuevos ingresos para el ELEAM

b. Contamos con fuentes de financiamiento estables pero están concentradas (son una o dos). No existe una persona encargada de buscar nuevas fuentes de ingreso ni un plan de trabajo para estas

c. No tenemos aseguradas nuestras fuentes de financiamiento para un próximo periodo. Existe riesgo de no contar con los ingresos que necesitamos para el ELEAM

7. En relación a la difusión y el marketing.

a. Se cuenta con acciones que difundan a la comunidad el trabajo que se realiza en el ELEAM, buscando involucrar a más personas u organizaciones como posibles aportantes

b. Se cuenta con acciones de difusión pero no están enfocadas en conseguir nuevos aportantes para el ELEAM

c. No contamos con acciones de difusión a la comunidad

#### ► **Conducción**

8. En relación a cómo se conduce el ELEAM, desde la definición de metas u objetivos hasta la evaluación de su cumplimiento y aprendizajes

a. Se planifica y definen objetivos claros para la gestión del ELEAM, luego se evalúan y analizan sus logros

b. Se planifica y definen objetivos para la gestión del ELEAM pero después no son controlados o evaluados

c. No se hace el ejercicio de planificar ni definir objetivos para la gestión

#### ► **Administración**

9. Considerando las tareas administrativas del ELEAM

a. Cuentas con alguien que se encargue de generar información relevante para la toma de decisiones del ELEAM, como informes, estadísticas de atención; además de cumplir con funciones de contabilidad, finanzas y gestión del personal

b. Se cuenta con una persona encargada de las labores de contabilidad, finanzas y gestión de personal, pero no apoya al director(a) ejecutivo del ELEAM en la generación de información relevante para la gestión

c. No se tienen asignadas a alguien las funciones de contabilidad, finanzas y gestión de personal

Ya terminaste, ahora te toca sumar los puntos obtenidos. Cada alternativa tiene su puntaje:

a. 30 pts.

b. 15 pts.

c. 0 pts.

Suma los puntajes obtenidos en cada pregunta y compáralos según la tabla a continuación, con esta te daremos una primera aproximación de cómo se encuentra tu ELEM.

0 a 90 pts.	Lo más probable es que tengas que hacer muchas mejoras para la gestión de tu organización. Te invitamos a que este manual lo leas completo y te vayas deteniendo en cada capítulo y contenido. Incorporando los diferentes contenidos a tu día a día podrás generar grandes mejoras, que a la larga, se traducirán en un mejor servicio para los residentes de tu ELEM.
105 a 180 pts.	Tienes avances en el ámbito de la gestión, pero quizás en muchos aspectos todavía te falte el último paso o incluso puede que existan algunos que todavía no incorporas a tu ELEM. La invitación es a que revises cada uno de los capítulos y pongas especial atención en aquellos aspectos que te parezcan nuevos o que no has podido aplicar aún a tu organización.
195 a 270 pts.	Considerando tu puntaje, es probable que ya tengas buenas nociones de lo que es la gestión de una organización y su aplicación en la realidad. Revisa cuáles fueron los puntos bajos de tu evaluación para que pongas especial atención en estos. Tampoco te sorprendas si es que luego de terminar el manual y vuelvas a hacer esta evaluación obtengas una calificación más baja. Esto es normal, muchos de los temas que revisaremos se entregarán con un enfoque especial o con mayor profundidad, y es probable que en una primera instancia no supieras bien a que nos referíamos para cada una de las preguntas.





# CAPÍTULO 1

# MISIÓN

- ▶ ¿Sientes que a veces se pierde el sentido de fondo por el que se trabaja? ¿Quizás la rutina le quita motivación al día a día?
- ▶ ¿Te has dado cuenta que algunas organizaciones imprimen un sello especial en los servicios que entregan? ¿Que dan algo más?
- ▶ ¿Te cuesta definir hasta qué punto debes atender ciertas necesidades de los residentes?
- ▶ ¿Te es difícil atraer voluntarios y recursos a la organización?
- ▶ ¿Tienes claro cuáles son los principales valores de tu organización?

**Al terminar de leer este capítulo, la idea es que comprendas la importancia que tiene plantear una buena misión y adquieras las herramientas para crearla o perfeccionarla en tu ELEAM. Teniendo eso en mente, el primer desafío será que entiendas qué significa realmente esta palabra y valores las ventajas de construir una misión correctamente.**

**¡Manos a la obra!**



## CAPÍTULO 1 MISIÓN

### 1. Lo primero es la vocación

Antes de ahondar en la misión te invitamos a reflexionar en una pregunta fundamental: ¿qué es lo que quieres hacer? Este es un dato clave para alguien que está a cargo de una organización sin fines de lucro, ya que la respuesta es el origen de todo lo que construirá después. Lo que queremos decir con esto, es que tu misión no debe nacer principalmente por las necesidades de otros ni como una forma de retribución por lo que has recibido, sino que por algo mucho más simple y visceral: tus deseos. En otras palabras, ¡tu real vocación debe ser la inspiración de tu residencia!

De esta manera se dejan de lado las obligaciones y deberes y, en su lugar, descubres que el trabajo puede que sea duro, pero se hace con gusto y entusiasmo. Será la pasión tu gran nutriente y además, la mejor garantía de que las cosas se harán bien porque partirán desde un profundo anhelo.

Por lo tanto para construir una buena misión primero debes conocerte, descubrir tu vocación y luego determinar cómo ayudar a otros. Sí, definitivamente: la primera piedra debe ser la vocación.

***“Si quieres construir un barco no comiences juntando la madera ni reuniendo a los hombres. No te partas preocupando de distribuir las tareas de cada uno. Si quieres construir un barco, primero enseña a los hombres la nostalgia por el mar amplio e infinito. Así el barco será más grande, hermoso y resistente”.***

**Antoine de Saint-Exupéry**

### 2. ¿Por qué tener una misión?

Una vez reflexionada la vocación, podemos hablar de misión. Una palabra que quizás has escuchado muchas veces, incluso puede que la uses en tu organización, pero ¿sabes realmente qué es una misión? ¿Cuáles son los beneficios de tener una en tu ELEAM?

En términos simples, la misión es lo más importante, la razón por la que nace y vive una organización. Si no sabes cuál es la de tu residencia, o no estás satisfecho con la que tienes actualmente, pregúntate ¿para qué existe mi residencia? La respuesta a esta interrogante es tu misión.

Tener una buena misión en tu organización te entrega varios beneficios. En primer lugar, es el faro o foco que ilumina el camino a seguir. En segundo lugar, te dirá lo que hay y no hay que hacer, ya que entrega los márgenes de acción de tu ELEAM. En tercer lugar, identifica. Es decir, todas las personas podrán reconocer a tu residencia y distinguirla de otras que cumplan con la misma labor gracias a la misión, ya que le entrega el carácter y sello. Un último beneficio y esencial para tu ELEAM, es que ayuda a convocar voluntarios y donantes a la causa. Una buena misión es como un imán: motiva, atrae e integra a parte de la sociedad.

### 3. ¿Cómo construir la misión?

Te podrá parecer muy simplista pero hay una fórmula casi matemática que facilita la construcción de una misión. Fíjate en primer lugar, que todas las misiones tienen una acción y luego, todas apuntan a alguien que tiene una determinada condición. Por eso:



El verbo debe reflejar la acción que hace realidad tu vocación respondiendo a las necesidades de tu usuario. Por ejemplo, la misión del Hogar de Cristo tiene el verbo “acoger”. Ese es un verbo adecuado a la necesidad de los más “pobres entre los pobres”. Así entonces la misión del Hogar de Cristo es: “acoger a los más pobres entre los pobres”.

Para el caso de este manual, el usuario es el residente, es decir, quien recibe los servicios con el fin de lograr un cambio positivo. También se considerará como usuario al beneficiario indirecto, aquel que indirectamente se verá beneficiado por la entrega del servicio, como la familia o el resto de la sociedad. En el siguiente capítulo desarrollaremos estos contenidos en profundidad.

Ahora veamos otros ejemplos de misiones en ELEAM.

#### EJEMPLOS:

- VERBOS
- USUARIOS

#### ► Fundación Las Rosas:

*“Acoger, alimentar y acompañar en la salud y en el encuentro con el Señor a **personas mayores, pobres y desvalidas**, manteniéndolas integradas a la familia y a la sociedad de forma digna y activa”.*

#### EJEMPLOS:

- VERBOS
- USUARIOS

#### ► Villa Padre Hurtado:

*“Acoger con amor y devolver la dignidad a las personas **mayores, abandonadas y vulnerables** con el espíritu que impulsó a san Alberto Hurtado y a la beata Piedad de la Cruz”*

### 4. Características de una buena misión

#### a. Que sea propia

La misión debe ser redactada de acuerdo al sello que quieres imprimirle a tu ELEAM. Por lo tanto, debe ser el resultado de una profunda reflexión interior, antes que de cualquier tipo de imposición externa. Pero esto no significa que sea lo que se le antoje al jefe o a una sola persona de la residencia. La misión es el trabajo en común de quienes constituyen el equipo fundamental de la organización y es mucho más que aquella frase correcta que está colgada en la pared de la oficina del jefe y que nadie mira.

Las misiones son para ser vividas; es más, ¡cada persona contribuye a que esa misión se cumpla! ¿Y cómo se logra esto? Muy simple: conversando de ella, corrigiéndola y llenándola con el fruto de la experiencia diaria. Analícela en conjunto y sáquenle libremente todas las palabras que no les acomoden o satisfagan, ya que no basta con que sean correctas. La idea es que el equipo de trabajo se apropie de la misión hasta tal punto que los enorgullezca. Si lo logran, cada voluntario y funcionario del ELEAM conocerá la misión y la reproducirá porque es bella, acertada y lo representa.

#### b. Que acote tu ámbito de acción

La misión debe decir con claridad lo que hace y ofrece tu organización. El asunto es importante porque de ella se desprenderán los servicios que entregarás, los voluntarios que convocarás y los fondos que captarás. De esta forma, acota

tu ámbito de acción a los tres o cuatro principios que son las fortalezas de tu ELEAM.

También puedes limitar a tus usuarios. Todo ELEAM tiene como usuarios a las personas mayores pero el punto es si acaso puede haber una residencia que aborde solo a un tipo de persona mayor. La respuesta es que sí. Si la organización es consciente de sus fortalezas y debilidades, es un signo de madurez que derive algunos casos a otra institución que tenga más experiencia en ese tipo de usuarios. No creas que les estás dando la espalda a esos adultos mayores, al contrario, les estás entregando un bien mayor.

La idea no es tener misiones que parecen abarcarlo todo. Recuerda el dicho “quien mucho abarca, poco aprieta” ¡A priorizar!

### c. Que sea precisa

La misión no puede ser algo ambiguo o poco claro, ya que hay residentes que tienen imperiosas necesidades de recibir un servicio determinado. Lo que queremos puntualizar acá es que la misión no debe quedar expresada en generalidades de forma imprecisa o buscando lo rimbombante de una declaración, ya que se trata de una entrega concreta a una persona concreta. ¡La misión es concreción!

### d. Que esté inspirada en la experiencia

La misión no debe engañar al usuario, debe señalar las cosas que verdaderamente haces y entregas. De la misión se deben deducir los servicios y los servicios deben conducir naturalmente a la misión. Por eso, la experiencia de tu trabajo debe ser fuente de inspiración de tu misión.

### e. Que sea una frase linda, sonora y breve

La misión no debe ser fruto de una iluminación del momento o de una frase muy profesional pero fría. Inspírense en la poesía, lean a Pablo Neruda o a otros poetas y recréense buscando verbos que reflejen de forma bella la misión de tu ELEAM para que así logre movilizar al equipo. También debe cumplir el requisito de ser breve, ojalá no más de dos o tres líneas, para que diga solo lo esencial y que todos se la sepan y la puedan

decir. La prueba de fuego para comprobar si la extensión de tu misión es la correcta será leerla. Si la entiendes a la primera y te saca una sonrisa, aplicaste bien este consejo.

### f. Que logre convocar

Una misión es mala si no es capaz de convocar, ya que parte de su sentido es lograr entusiasmar a la sociedad por lo que hacen. Efectivamente, la misión es la encargada de atraer voluntarios, recursos, donantes, etc. a tu ELEAM. Pero muchas veces la convocatoria falla no por lo poco atractiva de la misión, sino porque el equipo no es capaz de transmitirla.

### h. Que tenga revisiones periódicas

Trata de olvidar este consejo cuando estés creando tu misión, piensa que durará mil años más. Pero después de cuatro o cinco, vuelve a pensarla para los próximos mil años, ya que pueden aparecer nuevos antecedentes. Debes saber que hay momentos para renovar la misión y también otros para refundar la institución. En el segundo caso, retrocede al inicio de este capítulo y vuelve a leer sobre tu vocación.

#### EJEMPLOS:

La residencia “Puertas Abiertas” está ubicada en Coyhaique y en ella viven ocho adultos mayores de escasos recursos. Este ELEAM no cuenta con una gran capacidad económica para entregar servicios de salud. Sin embargo, hace grandes esfuerzos para que sus residentes tengan contacto con la comunidad y mantengan el vínculo con sus familiares. La misión de esta organización es:

*“Somos una residencia que recibe a los adultos mayores de nuestro país, entregando un servicio integral y un trato digno, invitando también a las familias a ser parte de éste”.*

A primera vista no suena tan mal, pero al analizarla bajo las características descritas arriba hay posibilidades de mejora:

**a.** ¿Te parece que esta misión distingue al ELEAM de otros? A lo mejor sí, puede que sea cosa de gusto. Pero no

a todos les queda tan claro cuál es el sello que diferencia a esta residencia del resto, ¿qué es eso que hace especial a este lugar? Además, ¿será el verbo recibir el correcto? ¿Refleja a cabalidad los servicios entregados y el amor puesto en ellos? Quizás es un poco frío.

**b.** Cuando decimos que la misión debe acotar tu ámbito de acción nos referimos a que debe ayudarte a decidir qué debes hacer y qué no, qué servicios darás y cuáles no, cómo priorizarás o qué usuarios atenderás. En ese sentido esta misión no nos da muchas pistas sobre el tipo de usuario que recibe, ya que solo dice “los adultos mayores de nuestro país”. Esto se podría acotar porque es muy amplio para una organización pequeña que está en una sola ciudad y no tiene planes de expansión. Tampoco dice mucho acerca de los servicios que se entregan y realiza una invitación a las familias, pero no queda claro si es a un trato digno hacia los adultos mayores o a participar en el servicio integral u otro.

**c.** Respecto de si es precisa, las expresiones “servicio integral” y “trato digno” son muy usadas pero poco comprendidas, todos entendemos algo diferente. Intenta ser más concreto y recuerda: ¡hay que ser específico y no tratar de abarcarlo todo! Además no es necesario explicar cómo se entregarán los servicios, eso puede explicarse después, la misión debe reflejar muy claramente qué se entregará y a quién.

**d.** No podemos saber si está basada en la experiencia, pero de todas formas, ten en cuenta que es muy importante que la misión concuerde con los servicios que estás entregando. Una manera de comprobarlo es que sea coherente tanto para los usuarios como para los trabajadores.

**e.** Que sea una frase linda, sonora y breve, ¡es un gran desafío! En este caso, comenzar diciendo “somos una residencia” no tiene sentido, es redundante y por lo tanto se podría eliminar.

**f.** ¿Te parece que es una misión capaz de convocar tanto a voluntarios como a donantes? ¿Cautivará a la sociedad a participar de algo tan noble? Si te fijas, la misión usa conceptos más bien típicos como “trato digno”, por eso

es difícil que logre conquistar a posibles voluntarios o donantes.

**g.** No podemos saber si en este caso el ELEAM revisa su misión periódicamente, pero ¡no olvides hacerlo tú!

Considerando todo lo anterior, te proponemos la siguiente misión para la residencia “Puertas Abiertas”:

*“Acoger a los adultos mayores abandonados de Coyhaique, mantenerlos unidos a sus familias e integrarlos a la comunidad”.*

¿Qué te parece? Quizás podría ser más inspiradora, pero con estos pequeños cambios creemos que refleja mejor los servicios que entrega la organización y le da más énfasis al mantener el vínculo familiar y la conexión con la comunidad. Además es corta y fácil de recordar.

### Consejos para crear una misión

¿No tienes una misión? Te dejamos algunos consejos que te ayudarán a aplicar lo aprendido.

- ▶ Para trabajar en la misión define un equipo representativo del ELEAM.
- ▶ Contextualiza la reunión y explica los conceptos que has adquirido en relación a la misión.
- ▶ Invítalos a hacer una lluvia de ideas con palabras que podrían componer la misión.
- ▶ Trabaja estos conceptos y palabras claves con notas autoadhesivas. Esto te permitirá ir agrupando conceptos parecidos e ir descartando otros.
- ▶ Arma algunas frases en un borrador y ponlas a prueba, muéstralas y recoge opiniones de otros.
- ▶ ¡No te desanimes! Es un trabajo que a veces tiene muchas reiteraciones y el resultado no siempre convence a todos, pero sin duda es un ejercicio muy valioso de hacer y que tendrá grandes beneficios.

## 5. Misiones que te pueden inspirar

### ► De algunos ELEM...

#### a. San Vicente de Paul:

*“Acercar el Amor de Dios a todas las personas que se relacionan con el hogar (residentes y sus familias, trabajadores y voluntarios); potenciando procesos de desarrollo y aprendizaje mutuos, mediante la atención de las necesidades espirituales, físicas y materiales de las personas mayores, realizada con excelencia, pasión, creatividad y con un profundo amor cristiano”.*

#### b. Villa Soleares:

*“Satisfacer de forma integral los requerimientos de nuestros residentes, proporcionándoles la ayuda, atención y cariño para favorecer su bienestar con el objetivo de mejorar su calidad de vida”.*

#### c. Rosa Amelia Ogalde Cortés (Coronel) y Juan Lobos Krause (Hualpén):

*“Provisionar cuidados integrales y dignos, optimizando los recursos de la red sociosanitaria con el fin de potenciar la funcionalidad, autonomía, satisfacción de los residentes y la inclusión de la familia en sus cuidados”.*

#### d. Hermanitas de los Pobres:

*“Servir, defender y promover la vida, esforzándose para responder a las necesidades de las personas mayores de escasos recursos, en su cuidado integral tanto espiritual como material, con fundamento en los principios y valores de la congregación Hermanitas de los Pobres, garantizando el respeto y la dignidad de la persona, con criterios éticos y cristianos”.*

### ► De otras organizaciones sin fines de lucro...

#### a. CARE:

*“Servir a personas y familias de las comunidades más pobres del mundo”.*

#### b. Librería Pública de Nueva York (New York Public Library):

*“Inspirar el aprendizaje permanente, el conocimiento avanzado y fortalecer nuestras comunidades”.*

#### c. Alimentando América (Feeding America):

*“Alimentar a quienes padecen de hambre en América a través de una red nacional de bancos de alimentos e involucrar a nuestro país en la lucha para erradicar el hambre”.*

#### d. Clínica Mayo (Mayo Clinic):

*“Inspirar esperanza y contribuir a la salud y el bienestar, proporcionando la mejor atención a cada paciente integrando la atención clínica, la educación y la investigación”.*

## 6. Valores organizacionales

La misión responde a tres preguntas esenciales: para qué existe tu ELEAM, qué hacer y a quién entregarle el servicio. Pero hay una pregunta tan importante como las anteriores que queda fuera de su alcance, se trata del cómo hacerlo. Sobre ésta se profundiza en el capítulo de Servicios, pero es imprescindible detenerse un momento para determinar cuáles son los valores organizacionales que le darán el sello a tu servicio y orientarán el comportamiento de tu equipo. Claro, porque las organizaciones cuentan con valores. Tu ELEAM debe tener ciertas cualidades que constituyan pilares en la forma en que se entrega el servicio.

¿De qué se trata esto? Muy simple, cuando actúas guiado por valores, lo haces porque estás convencido de que es la manera correcta de actuar, sin esperar algo a cambio ni menos con temor a correcciones. ¿Cierto? Pues bueno, ahí está la clave. ¡Construye una organización basada en valores comunes! Es decir, en cualidades entendidas de la misma manera por todos los integrantes del ELEAM. Te traerá grandes beneficios, partiendo por facilitar la interacción de los que ahí trabajan y lograr un ambiente laboral más armónico.

Los valores deben traducirse en acciones concretas, lo más cotidianas posibles, solo así se logrará imprimir con tinta permanente el sello que anhelas en el servicio y de paso, facilitarás las relaciones entre los miembros del equipo. Créenos, solo un ELEAM que tiene los valores bien definidos y comunicados será capaz de reflejarlos a través de todos sus miembros y en cada detalle de la entrega del servicio.

**OJO:** una vez definidos los valores, estos deben ser difundidos y promovidos constantemente para que todos en la organización puedan entender su significado y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

### EJEMPLOS:

► **Valores residencias Rosa Amelia Ogalde Cortés de Coronel y Juan Lobos Krause de Hualpén:** compromiso, respeto, dignidad, empatía, calidez, confianza, innovación y participación.

► **Valores Hogar de Cristo:** solidaridad, compromiso, espíritu emprendedor, respeto, justicia, transparencia y trabajo en equipo.

► **Valores Fundación Las Rosas:** fe y esperanza, compromiso con la familia, respeto a la dignidad, solidaridad y justicia, austeridad, responsabilidad, alegría y bondad, integridad y transparencia, excelencia en el servicio.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

Para confirmar y aplicar lo aprendido te dejamos las siguientes preguntas y ejercicios.

### 1. Misión:

a. Escribe la misión de tu organización.

b. Contesta las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Surge de la vocación? ¿Los enorgullece a todos? ¿Le encuentran sentido? ¿Los entusiasma?
- ▶ ¿Se ha ido mejorando con la experiencia? ¿Se va perfeccionando? ¿Se enriquece con la experiencia y conocimiento del trato con el residente?
- ▶ ¿Es una guía clara de los servicios? ¿Les dice lo que SÍ y lo que NO pueden hacer? ¿La ven reflejada en los servicios que entregan? ¿Refleja el sello que quieren imprimir en los servicios?
- ▶ ¿Es propia de la institución (¡y no de una persona!)? ¿Es una misión conocida por los que trabajan en el ELEAM? ¿Se sigue más al “gran jefe/a” que a la misión? ¿La misión viene «puesta de afuera»?

c. Después de este análisis, ¿reformularías tu misión?

d. ¿Cuál sería tu nueva misión? Escríbela.

### 2. Valores organizacionales:

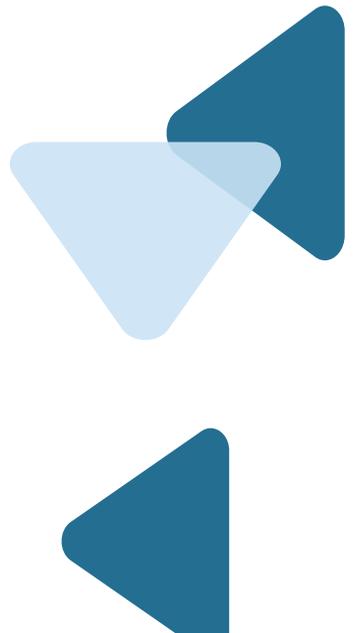
e. Define los valores de tu ELEAM

f. Describe las actividades diarias con los valores que propusiste.

g. Haz un plan para dar a conocer y capacitar los valores y actividades antes descritos.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Vocación
- Misión
- Usuario
- Valores organizacionales







## CAPÍTULO 2

# RESIDENTE

- ▶ ¿Es difícil conocer la condición de la persona mayor antes de su ingreso al ELEM?
- ▶ ¿A veces es complejo saber si los servicios que entregas son los adecuados para ese adulto mayor?
- ▶ ¿Te gustaría crear grupos de personas mayores con ciertas características comunes, pero no sabes cómo hacerlo?
- ▶ ¿Te ha pasado que, después de un tiempo, la condición del residente requiere de servicios que tú no entregas?
- ▶ ¿Crees que se podría mejorar la relación con los familiares de los residentes?

**A medida que avances en la lectura de este capítulo, la idea es que aprendas a identificar los distintos tipos de usuarios y determinar cuáles se alinean mejor con tu misión. Además, podrás conocer cómo se determina lo que se espera lograr en cada persona mayor con la entrega de los servicios. Por último, entenderás la relación con los beneficiarios indirectos de tus servicios. ¡Comencemos!**

## **CAPÍTULO 2** RESIDENTE

### 1. ¿Quién es el usuario?

Utilizaremos la palabra usuario como sinónimo de beneficiario directo y se empleará para referirnos a los residentes, es decir, a las personas mayores que reciben el servicio, ¡los protagonistas de este manual! Durante el capítulo hablaremos del residente como el usuario y solo al final usaremos la palabra beneficiario para quienes se ven beneficiados indirectamente por los servicios que entrega el ELEAM.

Responder quién es el usuario de forma correcta es la llave maestra para definir tu misión y tus servicios. Por eso, no te extrañes si después de reflexionar en esta pregunta y dar con la respuesta adecuada, te invaden las ganas de retroceder un par de páginas, replantear tu misión y redefinir tus servicios. Hazlo cuantas veces sean necesarias, esto enriquecerá tus definiciones.

Y ahora te debes preguntar, ¿qué analizar de mi usuario? Muchos deben creer que es una pregunta innecesaria, ya que pueden pensar que los usuarios están bien claros: personas mayores de 60 años<sup>1</sup> o más, con cierto nivel de ingresos y que requieren un ambiente más protegido. En la práctica, son tantos los que cumplen ese perfil con necesidades tan evidentes que la fila puede ser interminable y fácil de identificar.

Sabemos que es un hecho que la población mundial está envejeciendo, entre el 2000 y 2050 se duplicarán las personas mayores a 60 años y en Chile la situación no es distinta. Según proyecciones del Servicio Nacional del Adulto Mayor,

<sup>1</sup> Organización Mundial de la Salud, 2007, "Ciudades Globales Amigables con los Mayores: Una Guía", Suiza, OMS, pág. 8.

el porcentaje de personas de 60 años y más se duplicará entre 2015 y 2050 llegando a representar el 30% de la población total<sup>2</sup>. Ante este panorama, es natural creer que no hay mucho que reflexionar sino más bien actuar y lo antes posible, ¡pero no te dejes engañar! Necesitamos que pienses en el usuario de una manera distinta a la lógica y lo primero es aclarar que no es una persona que tiene una necesidad y nada más. El desafío es examinar esa necesidad en términos de las mejoras que eres capaz de ofrecer. Debes tener en cuenta que la persona mayor ingresa a tu residencia con ciertas características, pero que recibiendo tu servicio debería progresar. En la práctica, te proponemos pensar a tu usuario en dos momentos:

- i. De entrada: aquel que ingresa en la institución para recibir tus servicios.
- ii. En permanencia: aquel que ya lleva un tiempo recibiendo tus servicios.



El esquema muestra que tu usuario de entrada, la persona mayor que ingresa a tu ELEAM, comenzará a recibir tus servicios y luego de un tiempo recibéndolos pasará a ser un usuario en permanencia.

Desde el punto de vista de la gestión debes pensar a la persona mayor como usuario, y tan pronto como la hayas perfilado, te

<sup>2</sup> Abusleme, M.T., Arnold, M., González, F., Guajardo, G., Lagos, R., Massad, C., Sir, H., Thumala, D., Urquiza, A., (2014). Inclusión y Exclusión Social de las personas mayores en Chile. Santiago: Senama – Flacso U. Chile – Flacso Chile, 2013. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor, pág. 24.

preguntarás: ¿Qué quieres lograr en conjunto con el adulto mayor una vez que comience a vivir en la residencia? Recuerda que la persona mayor ha ido evolucionando y cada vez tiene más necesidades, por ende su atención debe tener un enfoque sociosanitario más que psicosocial o simplemente sanitario. Tu ELEAM debe promover al máximo la autonomía de sus residentes, potenciando el envejecimiento activo y retrasando el mayor tiempo posible su deterioro.

**OJO:** cada vez tu usuario necesita más cuidados de salud, ya sea porque va aumentando su nivel de dependencia o disminuyendo sus habilidades cognitivas. Por eso, evalúa cómo estás preparado frente a ello y preocúpate de mantener una relación fluida con tu servicio de salud correspondiente.

Otra pregunta que nace y verás en profundidad en el capítulo del Servicio, es obvia, aunque nada fácil de responder. Si la persona mayor es el usuario y juntos quieren lograr algo determinado, ¿qué servicio o intervención tendrás que realizar para conseguir esa transformación? Como ven, el acento está centrado en la persona: ¿qué servicios tienes que entregar para lograr el objetivo que se han propuesto junto al usuario?

Pensar en el usuario de esta forma es muy relevante, ya que significa que no lo ves como un sujeto estático que tiene una determinada característica, sino como un sujeto a quien le puedes aportar a través de tus servicios e intervenciones.

También demuestra que entiendes que tu usuario es un sujeto de derechos y no un objeto de cuidado. Siempre ten presente en tu memoria el enfoque de derechos, que concibe a las personas mayores como sujetos de su propio desarrollo, más que como usuarios pasivos de las intervenciones. Uno de tus objetivos es darle a los residentes el poder, capacidad y acceso a los recursos que les permitan exigir sus derechos y tener control sobre sus propias vidas.

## RECUERDA

*Los derechos del adulto mayor en Chile y leyes relacionadas<sup>3</sup>*

- ▶ Pensión de vejez (DL 3500).
- ▶ Código del trabajo.
- ▶ Decretos que crean Comité Nacional y Comités Regionales para el Adulto Mayor (1995-1997).
- ▶ Ley que crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Ley N° 19.828, 2002).
- ▶ Ley de violencia intrafamiliar (Ley N° 20.066 y Ley N° 20.427).
- ▶ Ley contra el maltrato del adulto mayor (Ley N° 20.427, 2010).
- ▶ Ley sobre protección de información personal (Ley N° 19.628).
- ▶ Solicitar pensión de alimentos a su cónyuge e hijos.
- ▶ Ser respetado por su familia y denunciar ante Carabineros o Investigaciones de Chile cualquier maltrato que sufra por integrantes de su hogar.
- ▶ Exigir contrato y pago de cotizaciones previsionales en caso de estar trabajando.
- ▶ Otorgar testamento y disponer de los bienes que le pertenecen exclusivamente.
- ▶ Modificar un testamento realizado con anterioridad.
- ▶ Demandar tuición por los nietos que se encuentren en riesgo social y abandono de los padres.
- ▶ Mantener un sistema de visitas con sus nietos.

3 Jordán, M., "Enfoque de derechos de las personas mayores", Chile, pág. 49.

- ▶ Reclamar ante el SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor) las infracciones a sus derechos como consumidor.
- ▶ Todas aquellas normativas que tengan relación con la atención sanitaria de los residentes.

## 2. Usuario de entrada

Trabajar en la noción del usuario de entrada tendrá como punto de partida aquel que llega hasta ti: la persona mayor. A continuación nuestras recomendaciones para definirlo y establecer los criterios de selección:

### a. Define el perfil de la persona mayor que ingresará al ELEM

Como todo protagonista, el usuario debe ser caracterizado. Parte por lo más general, ¿quién es?, ¿cuáles son sus particularidades?, ¿cuál es su historia?, ¿en qué condiciones llega?, ¿qué necesidades tiene? Para continuar con lo más específico, como: ¿qué remedios está tomando?, ¿participa en alguna organización comunitaria?, ¿qué le gusta hacer?

Definir al usuario de entrada no es una tarea tan sencilla como parece y para llegar a él, la clave será agrupar, ya que no necesariamente debes atender a todas las personas mayores.

Es un error común pensar al usuario en términos muy generales. Se habla de los pobres, de los niños con Síndrome de Down, de los adultos mayores, lo que nos hace temer que se les considere como un solo conjunto y no como sujetos con necesidades particulares según las condiciones en que se encuentren.

Para evitar este problema se separan o identifican a grupos de un universo total, de acuerdo a características comunes. Es decir, de un grupo grande se crean conjuntos más pequeños con integrantes que compartan determinadas características y requerimientos.

Parte seleccionando dentro del amplio universo de las personas mayores, cuáles de ellas eres capaz de atender en tu residencia.

Es importante que defines bien a qué grupo quieres y puedes atender.

No tiene nada de malo si decides, por ejemplo, que tu ELEM sea solo para mujeres y dejas a todos los hombres fuera. El objetivo no es que discrimines por género, sino que te des cuenta de que lo más importante es que seas capaz de entregar un buen servicio para el grupo que defines, independientemente de su conformación.

**OJO:** muchas residencias hacen también un trabajo con la familia del adulto mayor postulante, ayudándolos a buscar alternativas diferentes a la institucionalización. Por ejemplo, la atención domiciliaria o los centros diurnos. Creen firmemente que donde mejor va a estar un adulto mayor es con su familia o seres queridos, si tienen los medios para entregarle la atención que necesita.

### b. Haz una buena selección

Actualmente la mayoría de las residencias están a plena capacidad y tienen lista de espera, por eso es importante elegir bien al usuario que ocupará la próxima vacante.

Supongamos que definiste a tu usuario de entrada de la siguiente manera: mujeres mayores de 60 años, vulnerables y autovalentes en riesgo social. En este caso, conocer el grado de vulnerabilidad en algunos adultos mayores será complejo porque el Registro Social de Hogares puede no abarcar todos los aspectos que quieres evaluar. Ante esto y para evitar errores, será beneficioso hacer visitas al domicilio de determinadas personas mayores para tener una idea más clara de sus actuales condiciones de vida y cuidado. También es recomendable entrevistar más de una vez a la persona mayor porque pueden existir problemas cognitivos que no se detecten en una primera instancia.

Además la mayoría de las residencias solicitan exámenes médicos actualizados para conocer el estado general de salud y corroborarlo con sus propios chequeos. Todas estas acciones y muchas otras apuntan a obtener la mayor información posible para decidir cuál postulante calza mejor con el perfil

definido en la organización.

Dada la naturaleza del servicio de un ELEM, en que los residentes conviven y se relacionan entre ellos, debes tener muy claro quién es el usuario de entrada y respetar ese perfil para facilitar la armonía de la organización. Tú lo debes saber mejor que nosotros, sí o sí la llegada de un nuevo integrante influye en todos los residentes que ahí ya conviven, es inevitable. Pero hay muchas acciones que se pueden hacer para que la entrada de un nuevo adulto mayor sea lo más grata posible y escape de todo conflicto.

### EJEMPLO:

En la residencia “Los Sabios”, a pesar de tener varias vacantes producto de una ampliación, por política interna ingresa solo una persona mayor nueva cada dos semanas. Para ellos es de suma importancia hacer un acompañamiento especial al inicio y por eso esperan como mínimo 14 días antes ingresar a otro, así el residente estará completamente integrado y acostumbrado.

Lo hacen de esta forma desde que hace algunos años recibieron a un grupo de seis adultos mayores en un mismo día y la convivencia de ellos con los antiguos residentes fue muy compleja. Los nuevos residentes se transformaron en un grupo aparte que dificultó la relación entre todos los adultos mayores y afectó negativamente la armonía del ELEM.

Para esta organización es clave el periodo de adaptación de un nuevo adulto mayor y por eso tiene definidas varias acciones para mitigar las consecuencias del ingreso, considerando tanto disminuir el impacto de institucionalizarse para la persona mayor, como el impacto en el resto de los residentes que tendrán que acoger al nuevo integrante.

Algunas de las buenas prácticas son: buscar compañeros de pieza lo más afines posible, asignar un adulto mayor como tutor que le vaya explicando al nuevo residente la rutina del ELEM (se han dado cuenta que de esta forma las personas mayores logran más confianza y se atreven a hacer más preguntas), presentar al adulto mayor a

todos los residentes en la primera comida, contar parte de su historia y asignarle una mesa especial para ese día. También los funcionarios de turno de noche realizan rondas especiales por su habitación durante la primera semana para detectar si está durmiendo bien, entre otras.

### RECUERDA

*La Valoración Geriátrica Integral*

► Realiza a cada residente que ingrese a tu ELEM una Evaluación Geriátrica Integral que considere aspectos clínicos, mentales, sociales y funcionales. Solo así podrás generar una estrategia interdisciplinaria de intervención individual. Esto se traducirá en una mejor calidad de vida para el residente y optimizará los recursos de tu ELEM.

## 3. Usuario en permanencia y logros esperados

Como te habrás dado cuenta, alteramos el orden lógico. En vez de hablar de la intervención, que debería ser este punto, hablaremos del usuario en permanencia. ¿La razón? Para que plantees una excelente y efectiva intervención tienes que tener clarísimo lo que quieres lograr con el residente, simplemente porque el objetivo de entregar un servicio es producir cambios en el usuario de entrada.

Lo primero es establecer los logros que quieres obtener en conjunto con cada usuario de entrada. Estos resultados hay que instaurarlos en todos los ámbitos del servicio que entregas, según lo declarado en la misión. Por ejemplo, una residencia que declara en su misión que hará un trabajo espiritual, debe plantearse ciertas metas en ese ámbito.

Proponemos que se definan tres niveles de logros que puede tener tu intervención en la persona mayor:

► **El ideal:** ¿cuál es el máximo al que puedes aspirar como fruto de tu servicio? Inmediatamente después de responder esta pregunta, te tienes que volver hacia ti para interrogarte si acaso tus servicios permiten lograr ese ideal. Este nivel

es muy inspirador y, posiblemente, muchos fundadores de instituciones las crearon para alcanzar estas altas metas. Pero conseguir los ideales no depende solo de ti, depende mucho de la persona mayor. Por eso, la pregunta por el ideal alcanzable te obligará a sumergirte en lo que tu residente puede y no puede lograr. ¡Sé realista!

► **Lo posible:** si los ideales no son alcanzables, al menos tenemos que determinar un punto en donde nuestra intervención logre resultados factibles. Vuelve a preguntarte, ¿qué quieres lograr junto al usuario? Responde esta pregunta y verás lo que ordena tu ELEM, o bien te obliga a planteártela de nuevo.

► **Lo mínimo:** que el ideal no lo consigas, lo podemos entender. Que lo posible, ciertas veces, no sea tan posible, también se podrá entender. Pero entonces tenemos que establecer una vara mínima que si no se logra, hace evidente que el problema es tuyo y no de tu residente. Todos entendemos que tu servicio tiene que lograr “algo” en la persona mayor y por más que esto sea de sentido común, creemos que muchas veces los servicios pasan sin dejar la menor huella. Seguramente habrá mil buenas razones por las cuales no estás cumpliendo con el mínimo propuesto para tu organización, pero si esto persiste en el tiempo, lógicamente el ELEM no se justificará. ¿Cuál será ese mínimo en el caso de tus residentes? ¿Cuál es tu “nota 4”? Tu institución debe tener estos rangos mínimos y auto exigírselos con toda severidad, si no es así, nunca sabrás cómo lo estás haciendo con tu usuario. Hacer este tipo de distinciones cuando estés definiendo o redefiniendo tus servicios, te permitirá descubrir nuevas perspectivas en el trabajo y tendrán una importante consecuencia en el tipo de organización que debes crear para brindar el servicio.

**OJO:** muchas veces se confunde la fijación del mínimo a lograr en el adulto mayor con un estándar en la entrega del servicio. Aquí no estamos hablando de estándares porque eso es parte de la operación. Nos referimos a que al estar trabajando centrados en las personas debemos definir un mínimo en el cambio o evolución que experimenta el adulto mayor, dada la entrega de los servicios. Lo básico es auto fijarse un mínimo cambio que queremos producir en el adulto mayor y velar para que se cumpla.

En el próximo capítulo se analizarán en detalle los servicios y verás la necesidad de diseñarlos en función de estos tres resultados o logros esperados en las personas mayores. Es importante tener en cuenta que para cada servicio que entregas, que en el caso de los ELEM son muchos, debes tener un resultado o logro esperado. Esto implica un importante desafío, pero también te da una pauta clara de qué tienes que hacer para cumplirlo.

## EJEMPLOS:

### ► Caso Pablo Neruda

Pensemos un segundo en un profesor de literatura de la ciudad de Parral en el año 1914. Él recibe a varios alumnos al año y esta vez entra uno llamado Neftalí Reyes. Al pasar los años, Neftalí se convierte en Pablo Neruda y gana un premio Nobel de literatura. ¿Qué tipo de educación literaria tuvo que haber recibido Neftalí Reyes para convertirse en Pablo Neruda? El logro ideal del profesor es poder ayudar a formar premios nobeles, pero ¿es realista pensar que todos los alumnos puedan ser premios nobeles? Claro que no, por eso es necesario pensar en cuál es el logro posible de mi servicio. En el caso de este profesor de literatura podría ser “incentivar hábitos de lectura en los alumnos” ¿Y qué es lo mínimo que el profesor quiere que se lleven los alumnos de su clase? Quizás que todos aprendan a leer y escribir. ¿De quién sería la culpa entonces si alguien finaliza el curso sin saber leer o escribir? Por supuesto que del profesor, ya que este logro mínimo debe ser lo que todo usuario que pase por el servicio obtenga y si no ocurre, es porque está entregando un mal servicio.

### ► ELEM

Cuando hablamos del servicio de alimentación de un ELEM, el mínimo no es la entrega de tres raciones de comida al día, sino un nivel de nutrición base que deben cumplir todas las personas mayores que viven en la residencia. Si los adultos mayores de tu organización están desnutridos se debe a una falla en el servicio de alimentación que estás entregando. Deberás entonces revisar la cadena de actividades que componen este servicio para determinar las causas del incumplimiento del logro mínimo: tipo, calidad de alimentos, preparación,

cantidad de raciones diarias, etc. Así como definiste un nivel de nutrición básico debes definir un nivel de nutrición posible e ideal.

### Agrupar a los usuarios en permanencia

Agrupar nuevamente será la clave, ya que no solo la aplicarás al momento de definir quién es el usuario de entrada, también para diferenciar los servicios entre los usuarios en permanencia.

Hay distintas posibilidades de agrupación, por ejemplo, puedes separarlos por su grado de valencia (usando el test de Katz o Barthel), también por dietas nutricionales o simplemente, por las preferencias que tienen para realizar ciertas actividades o talleres.

La agrupación que realices va a depender de los servicios que entregues. Será una herramienta muy útil para ofrecer a los residentes un trato diferenciado y acorde a sus requerimientos, ya que cada uno de estos grupos tendrá necesidades y características distintas.

Pero ten cuidado con agrupar en exceso, debes hacerlo hasta el punto que sea necesario y valorado de acuerdo a los servicios que entregas. Por ejemplo, agrupa a las mujeres según sus intereses para realizar los talleres que tienes (bordado, tejido, crochet) y no sobre todos los otros intereses que ellas puedan tener.

**OJO:** preocúpate del bienestar individual de tu usuario. En tu ELEAM pueden haber adultos mayores con distintos tipos de valencia o deterioro cognitivo, por eso trata de generar servicios (como talleres o actividades recreativas) y espacios físicos (como separar las habitaciones para dormir) que permitan agrupar a los usuarios según sus características individuales.

### EJEMPLOS:

La residencia Años Dorados recibe un tipo de usuario: el adulto mayor en riesgo social. En general, al llegar

son mujeres y hombres mayores a 60 años, que a veces necesitan apoyo para realizar ciertas actividades diarias como caminar con el bastón o hacer la cama, en buenas condiciones cognitivas, con algún tratamiento de salud, de escasos recursos y muchos en situación de abandono (solos, allegados, se sienten un estorbo para la familia que los acogía o sienten poco apoyo familiar).

Si bien todas las personas mayores que ingresan a este ELEAM son autovalentes, obviamente con el paso del tiempo su condición cambia. Esta organización ha optado por acompañar a sus residentes en todo el proceso de envejecimiento, siendo consciente de que esto implica más atenciones y personal debido al mayor deterioro. Por eso, esta institución considera tres grupos para sus residentes, que reflejan el proceso de envejecimiento que van teniendo:

**a) Residente autovalente:** todos los adultos mayores cuando llegan al ELEAM son parte de este grupo.

**b) Residente intermedio:** son aquellos residentes que empiezan a presentar más problemas motores, pero no tienen grandes problemas cognitivos.

**c) Residente clínico:** son aquellos residentes que están postrados y/o tienen problemas cognitivos importantes.

Según estos grupos, la residencia define los servicios para cada persona mayor. También es así como separa donde se ubican las habitaciones, los talleres o lugares de alimentación. Lo importante es que cada grupo tiene un trato distinto y específico a sus necesidades. El objetivo final de esta organización es retrasar lo más posible el proceso de deterioro de cada uno de sus residentes.

### RECUERDA

*La agrupación según el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (DS 14/2010 MINSAL)*

El nivel de valencia de los adultos mayores se clasificará de acuerdo a la escala de evaluación funcional de Katz. Se

entenderá por dependencia la situación derivada de la falta o la pérdida de capacidad física, psíquica o intelectual de una persona para desarrollar por sí misma las actividades corrientes de la vida diaria, por lo que requiere apoyo, asistencia o ayuda de otra.

▶ **Adulto mayor autovalente:** aquel que realiza, sin necesidad de ayuda de terceras personas, las actividades de la vida diaria como bañarse, vestirse, usar el inodoro, trasladarse, mantener la continencia y alimentarse.

▶ **Adulto mayor dependiente leve:** aquel que puede realizar por sí mismo solo cinco de las seis actividades de la vida diaria y requiere ayuda o asistencia para realizar solo una de las actividades señaladas.

▶ **Adulto mayor dependiente moderado:** aquel que es capaz de realizar por sí solo entre dos y cuatro de las actividades de la vida diaria señaladas.

▶ **Adulto mayor con dependencia severa o postrado:** aquel que está totalmente incapacitado para realizar las actividades de la vida diaria señaladas.

▶ **Adulto mayor con dependencia psíquica:** aquel que presenta dificultades para desarrollar sin apoyo de terceros actividades como manejar su propio dinero, comprar, manejar la cocina, preparar alimentos, recordar compromisos, manejar sus medicamentos, pasear por el vecindario y encontrar el camino de vuelta a casa, realizar ejercicios de cálculo básicos, memoria o deletreo de palabras, reconocer la fecha del día en que está, recordar su nombre o fecha de nacimiento, etc. También se considera en esta categoría a aquel que presenta trastornos conductuales tales como fugas, agresiones verbales o físicas, deambulación sin propósito, etc.

#### 4. ¿Qué hacer cuando las necesidades del usuario cambian?

Ya dijimos que la persona mayor ingresa con ciertas capacidades al ELEAM que van cambiando de forma natural con el paso del tiempo. Es una realidad que por más que quieras, no puedes

evitar. Pero, ¿qué hacer cuando las necesidades del residente cambian de tal forma que los servicios que le entregas ya no son suficientes? El consejo ante este caso es que te adaptes a sus nuevas condiciones. Esto te exigirá modificar tus servicios de tal forma que puedas entregar una atención acorde a los nuevos requerimientos que tenga la persona mayor. Lo anterior va de la mano con fijar un nuevo mínimo a lograr, el cual será coherente a las nuevas condiciones en que se encuentra el residente y a tu capacidad de atenderlo.

**OJO:** por mucho que estés entregando un buen servicio o intervención, el deterioro producto de condiciones naturales de un usuario en permanencia puede llevar a que no logres cumplir con los mínimos propuestos. Por eso, te pedimos que ante estos cambios fijes un nuevo mínimo a lograr.

¿Y qué pasará cuando definitivamente no le puedas entregar los servicios que necesita?

Uno pensaría que el ideal en estos casos es trasladar al residente a un ELEAM que sea capaz de atenderlo. Sin embargo, el traslado de una persona mayor a un nuevo dispositivo de atención puede generar desarraigo que afecte a su situación social y de salud. Además, y como se describió en la introducción, la realidad indica que el adulto mayor que reside en un ELEAM es cada vez más dependiente y necesitado de mayores cuidados.

Ante esto, la primera recomendación es que realices un plan para que tu ELEAM sea capaz de atender a las personas mayores durante todo su proceso de envejecimiento. Esto implica adaptar servicios y hacer las inversiones necesarias, como nuevo personal y equipos para residentes de mayor complejidad.

Y solo para casos de mayor urgencia puedes considerar un traslado. En este escenario, tu rol es el de facilitar el proceso, ya que la decisión final la tiene el mismo adulto mayor o su familia, en caso de interdictos.

Lo importante es que consideres al residente como alguien que con el tiempo va a ir cambiando las necesidades y servicios

que requiere. A lo cual se debe adaptar el ELEM, ofreciendo servicios cada vez más específicos a la realidad del adulto mayor y evitando caer en casos extremos en que no se le pueda entregar la atención que necesita.

### EJEMPLOS:

El ELEM Manantiales comenzó su operación el año 2011 con personas mayores autovalentes en riesgo social y dependientes moderados. Pero con el paso del tiempo un grupo de ellos fue perdiendo sus capacidades funcionales y cognitivas (medidas por los índices de valoración geriátrica integral), por lo que pasaron a tener dependencia severa.

En un comienzo todos convivían juntos, pero dada esta situación y los mayores requerimientos de atención para los más dependientes, el ELEM tuvo que adaptarse a esta nueva realidad. Con la ayuda de una empresa local se construyó un sector de nuevas habitaciones y se reorganizó la distribución de camas. En un inicio había un sector de mujeres y otro de hombres, pero ahora en aquellas habitaciones cercanas al personal y la enfermería se situaría a aquellos residentes de mayor dependencia y en las nuevas habitaciones (más alejadas) a aquellos más autovalentes.

Esta nueva distribución les permitió mejorar el servicio que se entrega a los residentes de mayor dependencia, incluso les ayudó a equipar sus habitaciones con catres clínicos donados por una clínica privada.

## 5. Gestión de información del residente

Si hay algo importantísimo que gestionar dentro de un ELEM es la información de sus residentes. Sin duda en tu residencia hay miles de papeles, fichas, exámenes, etc. de tus adultos mayores, pero ¿estás seguro que toda esa pila de documentos es útil? ¿Está vigente? ¿Todos pertenecen a adultos mayores que actualmente residen en tu ELEM? Es fundamental que exista alguien responsable de administrar y manejar de forma ordenada esa información, evita que los exámenes anden dando vueltas por ahí, ¡no se te vaya a perder un papel importante!

Tampoco estamos diciendo que botes la mayoría y te quedes con el mínimo posible ¡No! Es imprescindible que manejes la mayor cantidad de información de tus usuarios para tomar mejores decisiones a la hora de plantear servicios y también, para evaluar realmente cómo es su evolución durante su estadía en la residencia, pero debe estar ordenada.

Además no basta con que tú simplemente sepas sobre las características de cada adulto mayor, es necesario gestionar la información de tal forma que sea accesible al personal correspondiente de la organización, especialmente en el caso que tú no estés en las dependencias del ELEM. Eso sí, considera que existe información confidencial que debe tener un tratamiento especial.

Existen diferentes herramientas para gestionar información sobre los residentes, pero la más común y práctica es tener una ficha física que contenga los datos de cada adulto mayor. Estas se pueden guardar en carpetas o archivadores, donde se puedan ir dejando de forma ordenada diferentes papeles, como evaluaciones, recetas, historial clínico, en fin: todo tipo de archivo que contenga información del usuario.

### RECUERDA

*El Plan de Intervención Individual del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (DS 14/2010 MINSAL)*

Una de las exigencias del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores es contar con un Plan de Intervención Individual para cada uno de los residentes. En éste se señalan las prestaciones individuales y grupales a las que tendrá derecho la persona mayor con el objetivo de recuperar, mantener y promover la salud, autonomía personal e integración social y familiar.

Según la condición de cada residente, se establecerán objetivos preventivos, terapéuticos y de rehabilitación; se detallarán las intervenciones necesarias y se realizará seguimiento y evaluación de los resultados.

Los contenidos mínimos de este plan son la identificación del residente, antecedentes relevantes (médicos, funcionales y sociofamiliares), diagnósticos de áreas

evaluadas, prestaciones y actividades, y la frecuencia con que se realizarán.

Cabe señalar que el residente o familiar responsable debe comprender y aceptar el plan. Éste se incorporará a la ficha clínica y social y se reformulará de acuerdo a las necesidades y variaciones que experimente el estado de la persona mayor durante su permanencia en el ELEM.

Que tus residentes cuenten con un Plan de Intervención Individual es muy importante, ya que es la única forma que tienes de asegurar verdaderamente una buena calidad de atención. Por eso, ¡debes implementarlo en tu ELEM!

### EJEMPLOS:

La Residencia El Alba siempre se ha preocupado de gestionar de forma correcta la información de sus residentes. Si bien no atienden a tantos (tienen cupo para 12 personas), ha sido muy necesario tener ordenada la información de cada uno de ellos. Especialmente cuando han cambiado de director técnico y médicos que visitan la residencia. Cada adulto mayor tiene una ficha con toda la información que va recopilando el ELEM: datos de su ingreso, las atenciones médicas y hechos relevantes de los turnos. Además cuentan con el Plan de Atención Individual de cada residente, registrando el cumplimiento de las atenciones que se tienen programadas con el médico y otros especialistas.

Las fichas se guardan bajo llave y están a cargo del director técnico de la organización, quien se encarga de la confidencialidad de cada residente. La información que contiene cada una es la siguiente:

- ▶ Datos personales, lo que incluye el servicio de salud asociado y el sistema previsional al que esté afiliado el adulto mayor.
- ▶ Datos de los contactos de familiares o personas significativas (no son familiares directos pero tienen un vínculo afectivo con el residente).

▶ Documentos adjuntos: contratos (del ELEM con el residente o representante), informes, poderes, etc.

▶ Datos de su estadía: número de habitación y/o cama, objetos personales, grupo al que pertenece.

▶ Evaluación de ingreso a la residencia.

▶ Plan de Atención Individual:

- Ficha clínica: tratamientos, controles, medicamentos, etc.
- Plan de nutrición.
- Mediciones de diferentes test durante su estadía: Barthel, MEC, Norton, Katz, etc.
- Plan de intervención socio-comunitaria.

Cabe agregar, que en la organización han decidido cambiar a un sistema computacional donde les es más fácil almacenar cada ficha. Además pueden gestionar de mejor forma la evolución de cada adulto mayor y de la residencia en general. Para realizar este cambio de sistema optaron por un tiempo de marcha blanca, que durará tres meses y que consistirá en continuar con las fichas físicas junto a las computacionales en paralelo. De este modo se asegurará el buen funcionamiento del nuevo sistema antes de migrar definitivamente.

## 6. Beneficiarios indirectos

Son aquellos que indirectamente se verán beneficiados por el servicio, se podría decir que son usuarios indirectos. Es decir, aquellos que producto de la intervención que se realiza con la persona mayor resultan de alguna forma también intervenidos. Por ejemplo, las familias de los adultos mayores o personas significativas que pueden recibir los siguientes beneficios: ver a su familiar más feliz, obtener más tiempo para trabajar o un alivio económico. También pueden existir otros beneficiarios indirectos como consultorios, hospitales, municipalidades, dado que la residencia complementa labores que ellos realizan.

Es importante que definas la relación que quieres tener con estos beneficiarios, solo aclarando este punto va a ser posible establecer un plan de trabajo con ellos y evaluar resultados. Debes saber cómo se les considerará a la hora

de diseñar los servicios y lo que determines debe quedar establecido en la misión de tu ELEAM. Ten en cuenta que los familiares hacen visitas, aportan con recursos y pueden ser los “fiscalizadores” más importantes de los servicios que se entregan en la residencia.

### EJEMPLOS:

En la residencia “Aconcagua” existe el usuario, que es el residente, y su familia, que es el beneficiario indirecto. Dentro de este segundo grupo, identifican a tres grupos de familias con sus respectivas características:

Tipo de beneficiario indirecto	Características
<b>Familia Presente<sup>4</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan al residente a sus casas más de una vez al año.</li> <li>• Visitas una vez a la semana en promedio.</li> <li>• Historia familiar: mayor vínculo afectivo.</li> <li>• A veces solventan gastos de ciertas necesidades y participan en actividades de la institución (reunión mensual de familiares o celebraciones de días especiales)</li> <li>• Responden ante llamados telefónicos y requerimientos</li> </ul>
<b>Familia Semi Presente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan al residente a sus casas una vez al año.</li> <li>• Visitas una vez al mes en promedio.</li> <li>• Historia familiar: menor vínculo afectivo</li> <li>• Responden ante llamados telefónicos y requerimientos.</li> </ul>
<b>Familia Ausente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No vienen o vienen una vez en todo el año.</li> <li>• Historia familiar: no existe vínculo afectivo</li> <li>• No responden ante llamados telefónicos y requerimientos.</li> <li>• Muchas veces no existe familia.</li> <li>• Familia no contactada.</li> </ul>

En su misión este ELEAM declara integrar a la familia para que se acerque al residente. Esto se realiza en la medida de lo posible y se establece un plan de trabajo con cada grupo familiar. Es así como muchas veces las familias presentes participan en agrupaciones y se encargan de ciertas tareas, como puede ser la celebración de festividades o la búsqueda de recursos para comprar implementos de asistencia técnica. Por otro lado, con las familias semi presentes se busca identificar a algún familiar con que se tenga mayor relación y se le invita a ser parte de las actividades de la organización. La idea es que al ver a familiares de otros residentes participando pueda motivarse más. Por último, con las familias menos vinculadas, al menos se intenta contactarlas para las ocasiones importantes.

<sup>4</sup> Aunque no olvides que el ELEAM debiera ser el dispositivo de atención de última instancia para personas mayores abandonadas, vulnerables o con algún grado de deterioro, por lo que los casos de familias presentes deben ser reducidos.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

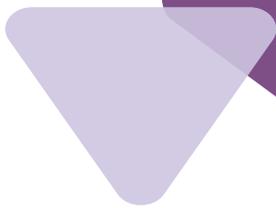
a. Identifica a tu usuario de entrada: determina el máximo de características posibles para facilitar la decisión de quién entra a tu ELEAM.

b. Haz una agrupación y descripción detallada de los usuarios en permanencia de tu organización pensando en alguno de los servicios que entregas.

c. Identifica a los beneficiarios indirectos de tu residencia y establece la relación con ellos.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Usuario
- Beneficiario indirecto
- Agrupación
- Servicio







## CAPÍTULO 3

# SERVICIOS

- ▶ ¿Sabes cuántos servicios entregas en tu ELEAM?
- ▶ ¿Crees que son tantas las actividades y procesos en tu servicio que hay recursos que se pierden? ¿O áreas sin responsables?
- ▶ ¿A veces el servicio que entregas depende del personal que interviene en él?
- ▶ ¿Sientes que hay servicios que no están bajo tu control?
- ▶ ¿Te has detenido a pensar qué puedes mejorar en cada uno de los servicios de tu ELEAM?

**Si al terminar de leer este capítulo eres capaz de reconocer cuáles son los servicios que entrega tu ELEAM a los adultos mayores, con sus principales actividades y puntos críticos, una primera parte de nuestra tarea estará cumplida. También queremos que identifiques el sello a imprimir en cada servicio, según tu misión y tus valores, y conozcas una herramienta que facilitará el análisis de tu intervención. El objetivo solo estará completo, si además logramos que evalúes de qué forma lo estás haciendo y los resultados que vas obteniendo. ¡Empecemos a leer!**

## **CAPÍTULO 3 SERVICIOS**

### 1. ¿Qué son los servicios?

Primero que todo recuerda que este es un manual de gestión, ya que el experto en operación eres tú. Considerando eso, no esperes que en las próximas líneas te digamos cómo ejecutar el servicio o fijemos estándares de operación. Lo que haremos será profundizar en la manera de analizar y evaluar la entrega de servicios, que es el alma de la gestión. Solo nos acercaremos a la operación en los ejemplos.

Llamamos servicios o intervención a la serie de actividades que le ofreces a los adultos mayores que residen en el ELEM. Por ejemplo, los cuidados básicos de alimentación, higiene o vestuario; o servicios de salud, como atenciones médicas o sesiones de kinesiología. Los servicios que entregas son lo que permite el cambio positivo en el usuario que llegó a ustedes (usuario de entrada) y que permanecerá en el ELEM un largo tiempo. Además son la manera práctica y concreta de hacer viva la misión que definiste páginas atrás. Y demos un paso más: los servicios tienen que lograr materializar esa vocación que te llevó a trabajar y/o crear la residencia.

Por eso, los servicios prestados deben ser coherentes con lo que te propusiste y soñaste para las personas mayores de tu residencia. No deben existir cosas declaradas en tu misión que no están siendo abarcadas en tus servicios. ¡Ah, pero ojo! tampoco pueden haber servicios que escapen de lo dicho en la misión, ya que eso supone una desviación de recursos en tiempo

y dinero. No olvides que desde la misión se deben descolgar los servicios y los servicios deben conducir naturalmente a la misión. Lo mejor, es que respetes esta simple ecuación:

$$\text{SUMA DE SERVICIOS} = \text{MISIÓN}$$

Por ejemplo, si en la misión se declaró que se incluiría a la familia, deben existir acciones enfocadas en mantener ese vínculo; o bien, si en la misión se declaró que se pretendía hacer algún acompañamiento espiritual con el residente, debe haber algún servicio que tenga como fin el crecimiento espiritual (por supuesto que respetando siempre las creencias y voluntades de los adultos mayores).

La intervención debes examinarla como un proceso, ya que se trata de entregar “algo” que provocará un cambio en el residente. Para definir ese “algo” da vuelta la frase y pregúntate: ¿qué tengo que entregarle a ese adulto mayor para que mejore las condiciones con que llegó?

Cabe recordar lo visto en el capítulo anterior en relación a que el logro o resultado esperado en la persona mayor guía el diseño de un servicio. Por esta razón, debes analizar periódicamente la intervención y comprobar si con esas

actividades se obtienen los logros propuestos.

Pero recuerda que cada adulto mayor vive un proceso de envejecimiento en paralelo, que va de la mano con cambios en sus características y necesidades que afectarán la intervención. Por eso, debes plantearla con miras al resultado buscado pero teniendo en cuenta el deterioro en el usuario.

Será una tensión que inevitablemente enfrentarás entre obtener los logros y el natural paso del tiempo. Tus metas siempre deben ser acordes a esa realidad y centradas en el residente. Será un éxito si consigues retrasar el deterioro y la dependencia, como aplazar el uso de la silla de ruedas o impedir que aumenten las escaras en aquellos residentes postrados.

Por último, promueve el envejecimiento activo de los residentes, que también ayudará a retrasar ciertos deterioros en el usuario.

### La identificación de los servicios

Dada la cantidad de servicios que entrega un ELEAM, sabemos que a veces puede ser difícil identificarlos. Sin embargo, es indispensable que reconozcas correctamente los servicios que se realizan en tu residencia. Para eso, te proponemos cinco formas de analizar tus servicios que te ayudarán a identificarlos mejor. Ten en cuenta que no se puede analizar la intervención en general, sino que cada servicio debe someterse por separado a estos cinco “filtros”. Al finalizar, sabrás para qué sirve, qué esperar y cuánto te cuesta cada uno de ellos.

#### a. Individualización

Imagina que tuvieras que cobrar por cada uno de los servicios que entregas en tu ELEAM. Tendrías que identificar claramente lo que significa cada servicio, ¿cierto? Eso es precisamente lo que queremos que hagas. Cuando distingues uno a uno los servicios que entregas puedes someterlos a un análisis mucho más completo y preciso. De seguro podrás reconocer la importancia de cada uno y así priorizarlos a los ojos del residente. La idea es que en equipo discutan sobre el aporte de los servicios, nombren a un responsable para cada uno de ellos y determinen lo que se necesita para cumplirlos. Pero no olvides que debe ser un ejercicio de cada servicio y no general ¡Desglósalos!

En la gran mayoría de las residencias que visitamos agrupan los servicios que entregan en cuatro principales categorías:

- ▶ Cuidados básicos: alojamiento, alimentación, vestuario, higiene y aseo personal.
- ▶ Salud: algunos ELEAM tienen implementadas instalaciones similares a un recinto asistencial y otros derivan los casos al consultorio u hospital. Pero todas las residencias entregan algún servicio en esta línea, por ejemplo: controles médicos, distribución de medicamentos, terapias de rehabilitación y prevención.
- ▶ Integración social y comunitaria: acciones con la familia y comunidad, ocupación del tiempo libre en entretenimiento, recreación, talleres, educación, acompañamiento y afecto.
- ▶ Espiritualidad (no está presente en todas las residencias pero sí en muchas, sobre todo en las dependientes de congregaciones religiosas): ritos religiosos, duelo, espacios de oración.

#### b. Conceptualización

Los servicios no son simplemente aquello que das, son lo que estás entregando más esa característica especial que le quieres dar según lo declarado en tu misión y valores. A esa característica le vamos a llamar sello y cada uno de tus servicios lo tendrá. Por ejemplo, el sello de tus talleres con terapeutas ocupacionales puede estar en la diversidad de talleres para elegir. En cambio el sello de otro ELEAM puede ser que se desarrollen productos para vender a la comunidad, generando un ingreso para los residentes. Analiza cada uno de tus servicios y pregúntate, ¿dónde está en ellos el sello que expresa mi misión y mis valores?

#### c. Fragmentación

Una vez que hayas individualizado y conceptualizado tus servicios, debes descomponerlos detalladamente para reconocer con exactitud el total de actividades que los conforman. En este caso vale la pena recurrir a la llamada “fórmula de los adverbios”, que son las preguntas qué, cómo,

cuándo, dónde, etc. Respondiendo a ellas podrás ahondar hasta en el último detalle de las actividades que constituyen tus servicios.

Por ejemplo, el servicio de alimentación.

**Qué:** entrega de alimentos según necesidades de cada usuario.

**Cómo:** incluyendo los requerimientos de servicios, como horarios diferidos según tipos de residentes o personal necesario para la alimentación asistida.

**Cuándo:** hora del desayuno, almuerzo y cena, además de las colaciones (según requerimientos).

**Dónde:** comedor con puestos asignados para cada persona mayor, decoración acorde, manteles, equipamientos necesarios, etc.

#### d. Sustento

La letra anterior te debe haber dado luces de los recursos profesionales y materiales que necesitas para entregar correctamente tus servicios. Haz una lista de los profesionales que requieres con todas sus características (cargos, perfil, si es remunerado o no, etc.). También considera los bienes materiales, equipos e instalaciones, mantenciones, etc.

#### e. Costeo

La identificación no estará completa si no sabes cuánto cuestan tus servicios. Asígnale un valor a cada uno de ellos, tomando en cuenta el personal o los materiales que se requieren para entregarlo. Debes lograr dimensionar cuánto te está costando la intervención, para que en tiempos de vacas flacas sepas qué priorizar. Recuerda analizar si tienes la posibilidad de recibir ingresos asociados a esos servicios como subvenciones, aportes parciales del usuario o provenientes de usuarios no vulnerables.

Estas son las cinco formas de identificar adecuadamente cada uno de los servicios que se entregan en tu ELEM. A continuación conocerás la matriz de servicios, una herramienta que te ayudará a aplicar estos conceptos

## 2. La Matriz de Servicios

Una vez identificados los servicios te proponemos una técnica de análisis que engloba y resume lo anteriormente visto.

Queremos recalcar que esta no es una herramienta de uso diario sino de profundo análisis. Por lo tanto, es muy útil cuando se está diseñando un nuevo servicio o para hacer un completo estudio de alguno que se entrega actualmente y creamos que se puede mejorar.

La matriz te permitirá hacer una pausa y descubrir cosas que en el día a día no se ven. Gracias a ella, podrás identificar y realizar eventuales correcciones en tus servicios.

	Servicio a analizar
Usuario	
Nivel de resultado	Mínimo Posible Ideal
Actividades	
Puntos críticos	
Fortalezas	
Valoración del usuario	
Estructura directa de personal	
Infraestructura	
Costos	
Ingresos	
Control y evaluación	

¿Qué significa cada palabra de este cuadro? ¿Cómo se rellena la matriz?

**a. Servicio:** es el título de la matriz y acá debes señalar el servicio a analizar. Dependiendo del nivel de profundización que quieras lograr, puedes agruparlos bajo un gran título o desarrollarlos por separado en detalle. Por ejemplo: alimentación, atenciones kinesiológicas, taller de bordado.

**b. Usuario:** describe uno o más grupos de adultos mayores con la mayor cantidad de características posibles y que sean

relevantes para el servicio que se decidió analizar. Cada grupo de usuarios requerirá un servicio específico, por lo que pueden haber distintas definiciones de un mismo servicio dependiendo del grupo de adultos mayores.

**c. Nivel de resultado:** qué es lo que quieres lograr en el usuario tras este servicio. Define lo mínimo, posible e ideal para cada grupo del usuario en permanencia.

**d. Actividades:** identifica las actividades que componen cada servicio. Ocupa la perspectiva de quien lo recibe, es decir, la del usuario. Por ejemplo para el servicio de alimentación: definir una minuta para cada día, comprar insumos, cocinar, poner la mesa, entre otros.

**e. Puntos críticos:** piensa en las variables que pueden hacer que este servicio no llegue como se espera. Ponte en los zapatos del usuario, repasa tu servicio como si fuera una serie de etapas sucesivas y subraya aquellas que son más difíciles de cumplir y que tienen un efecto mayor sobre el resultado final.

**f. Fortalezas:** analiza cuál es tu ventaja para entregar este servicio. Piensa en aquellas fortalezas que te podrían ayudar a paliar los puntos críticos que identificaste anteriormente.

**g. Valoración del usuario:** piensa en lo que el adulto mayor valora de este servicio, ya que no es igual a lo que valoras tú. Tu prioridad puede no ser la misma que la de tu usuario. Averigua lo que él cree y replantea el servicio en base a eso. Por ejemplo, sentirse acompañado puede ser muy valorado por el usuario y por ende, debes fomentar instancias con ese objetivo.

**h. Estructura directa de personal:** determina los cargos, personas y perfiles que necesitas para entregar este servicio.

**i. Infraestructura:** señala los elementos necesarios para la entrega del servicio, como el lugar, los materiales, equipos, etc.

**j. Costos e ingresos:** establece los costos directos del servicio analizado y los posibles ingresos como subvenciones, aportes de los usuarios, donaciones, alianzas, etc. Es muy importante que conozcas cuánto te cuesta la entrega del servicio y cómo financiarlo.

**k. Control y evaluación:** anota tanto los controles de ejecución de proceso como los indicadores de resultado que esperas para este servicio.

## Los beneficios de la matriz de servicios

¿Qué ganas con utilizar esta herramienta de análisis?

- ▶ Podrás entender y priorizar las actividades que componen un servicio.
- ▶ Reconocerás a las personas que interactúan en la entrega del servicio y cada una de ellas entenderá su labor.
- ▶ Que todos los participantes acuerden cuál es el logro esperado en el usuario con la entrega del servicio.
- ▶ Precisarás el perfil de las personas que deben entregar el servicio para que sea ejecutado tal como se definió. Idealmente nombrar a un responsable del servicio.
- ▶ Entenderás los riesgos y las actividades claves.
- ▶ Dimensionarás el impacto en los costos de cada una de las actividades que componen el servicio.
- ▶ Podrás concluir posibles mejoras al servicio.

<b>SERVICIO: Atención y Cuidados Básicos (Alojamiento, Higiene, Vestuario, Alimentación, Aseo)</b>	
<b>Usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos mayores residentes de ambos sexos</li> </ul>
<b>Nivel de Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo: el adulto mayor considera que cuenta con lo básico para vivir y no muestra insatisfacción</li> <li>• Posible: el adulto mayor se muestra satisfecho con los servicios recibidos</li> <li>• Ideal: el adulto mayor muestra un alto nivel de satisfacción con los servicios recibidos</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer de habitaciones con una cama asignada para cada residente</li> <li>• Asistir en el baño y la higiene personal de los adultos mayores que lo requieran</li> <li>• Proveer de ropa de cama y de baño limpia</li> <li>• Mantener en buenas condiciones y/o proveer de vestimenta limpia, seca, planchada y de talla adecuada</li> <li>• Entregar al menos tres raciones de comida al día, variando el servicio según prescripción médica (hipertensos, diabéticos, etc.)</li> <li>• Asistir a los residentes en el aseo de sus pertenencias</li> <li>• Realizar el aseo de todas las dependencias del ELEAM</li> </ul>
<b>Puntos Críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camas y colchones de buena calidad</li> <li>• Temperatura adecuada de la habitación, cuidando su correcta aislación</li> <li>• Asegurar el funcionamiento de todas las duchas e inodoros, a través de una mantención adecuada</li> <li>• Convencer a los adultos mayores de cuidar los hábitos de higiene</li> <li>• Contar con infraestructura que resguarde la intimidad del adulto mayor durante su baño y muda</li> <li>• Contar con costurera que repare y marque la ropa para que no se confundan las pertenencias y resguardar su buen estado</li> <li>• Contar con comida que sea nutritiva, sabrosa y variada para el residente</li> <li>• Contar con buenos sistemas de refrigeración de alimentos perecibles</li> <li>• Cumplir con protocolos de higiene para la cocina</li> <li>• Contar con espacios desocupados para que los residentes usen cuando se hace aseo en otras partes , y así poder ventilar correctamente</li> <li>• Contar con el personal adecuado y capacitado para realizar cada uno de estos servicios</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena infraestructura, con diversos y amplios espacios</li> <li>• Buen sistema de calefacción</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Lavandería con buen equipamiento de máquinas</li> <li>• Manipuladoras de alimentos con experiencia en dieta de adultos mayores</li> <li>• Buenas redes de donación de alimentos</li> <li>• Persona dedicada exclusivamente al aseo del ELEAM</li> <li>• Personal comprometido y que realiza su labor con cariño</li> </ul>

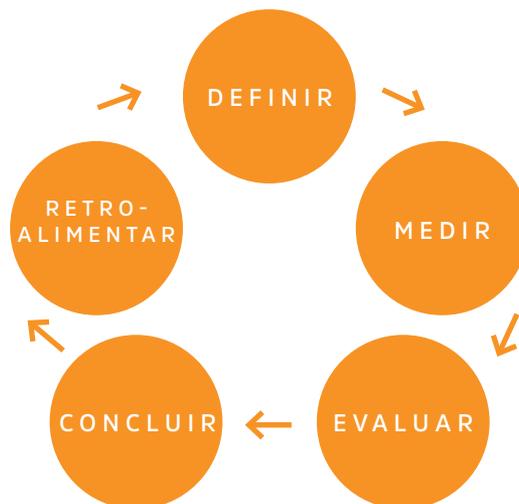
	<b>SERVICIO: Atención y Cuidados Básicos (Alojamiento, Higiene, Vestuario, Alimentación, Aseo)</b>
<b>Valoración del Usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una habitación</li> <li>• Contar con un lugar para recibir visitas</li> <li>• Baño limpio y siempre con los elementos necesarios</li> <li>• Contar con ropa propia y en buen estado</li> <li>• Recibir comidas de su gusto y variada</li> <li>• Sentir compañía</li> <li>• Que se le pregunte y respete su opinión</li> </ul>
<b>Estructura de Personal Directo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidadores</li> <li>• Manipuladores de alimentos</li> <li>• Asistente de aseo</li> <li>• Asistente de lavandería</li> <li>• Nota: Por espacio no se detallan los perfiles en este ejemplo</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa con habitaciones, camas, closet, baños, cocina equipada, comedor y lugares de estar.</li> <li>• Idealmente contar con una terraza y jardín</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arriendo casa</li> <li>• Sueldos personal</li> <li>• Insumos de comidas y útiles de aseo</li> <li>• Mantenición de la casa</li> </ul>
<b>Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de la pensión de los adultos mayores</li> <li>• Donaciones de alimentos</li> <li>• Aportes familiares</li> <li>• Donación de útiles de aseo</li> </ul>
<b>Control y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de ejecución de presupuesto de mantenciones</li> <li>• Observación y control de protocolos de aseo e higiene</li> <li>• Ejecución minutas de alimentación</li> <li>• Registro de donaciones de alimentos y útiles de aseo</li> <li>• Protocolos de manipulación y almacenaje de alimentos</li> <li>• Reflexiones de reuniones por área</li> </ul>

	<b>SERVICIO: Salud</b>
<b>Usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adultos mayores residentes de ambos sexos</li> </ul>
<b>Nivel de Resultado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo: Entregar atención básica de salud a través de los servicios primarios de atención como dentro del hogar.</li> <li>• Posible: Entregar atención básica de salud a través de los servicios primarios de atención como dentro del hogar. Realizar actividades complementarias de mantención y cuidado de salud.</li> <li>• Ideal: Entregar atención básica de salud a través de los servicios primarios de atención como dentro del hogar. Realizar actividades complementarias de prevención, mantención y cuidado de salud.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscribir al residente en el servicio de salud más cercano</li> <li>• Llevar a los controles médicos</li> <li>• Gestionar medicamentos de patologías AUGE</li> <li>• Obtener y/o adquirir medicamentos</li> <li>• Administrar medicamentos según indicaciones médicas</li> <li>• Realizar exámenes médicos</li> <li>• Realizar controles médicos requeridos</li> <li>• Seguir otras indicaciones médicas de ejercicios, alimentación, controles de signos vitales, etc.</li> <li>• Almacenar información en carpetas de residentes: fichas clínicas, exámenes, controles, etc.</li> <li>• Realizar talleres/terapias individuales o grupales que promuevan la mantención y cuidado de la salud</li> <li>• Realizar talleres/terapias individuales o grupales que promuevan la prevención del deterioro de la salud y un envejecimiento activo</li> </ul>
<b>Puntos Críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con médicos con experiencia en adultos mayores (ojalá geriatras)</li> <li>• Conseguir que los adultos mayores ingieran los medicamentos</li> <li>• Contar con personal y movilización para los traslados a consultas y exámenes médicos</li> <li>• Quiebres de stock de medicamentos AUGE</li> <li>• Automedicación de adultos mayores</li> <li>• Que los servicios de salud prioricen atención a adultos mayores</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un equipo comprometido y organizado, que observa y anota todo aquello que puede ayudar a detectar a tiempo alguna patología</li> <li>• Contar con los protocolos de urgencias</li> <li>• Equipo capacitado y con experiencia en adultos mayores</li> <li>• Tener buena relación con el consultorio</li> <li>• Tener convenios con universidades para campo clínico en Kinesiología y Terapia Ocupacional</li> </ul>
<b>Valoración del Usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse mejor</li> <li>• Sentirse cuidado y protegido</li> <li>• Compañía en las consultas médicas y controles</li> <li>• Salir de la residencia de vez en cuando (paseos)</li> </ul>

	<b>SERVICIO: Salud</b>
<b>Estructura de Personal Directo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médico, ojalá geriatra</li> <li>• Enfermera</li> <li>• Técnico en enfermería</li> <li>• Cuidador</li> <li>• Chofer</li> <li>• Kinesiólogos</li> <li>• Terapeutas</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermería y farmacia</li> <li>• Sala de Kinesiología y Terapia Ocupacional</li> <li>• Equipos de control de signos vitales</li> <li>• Botiquín</li> <li>• Pastilleros</li> <li>• Catres clínicos</li> <li>• Colchones antiescaras</li> <li>• Sondas naso gástricas</li> <li>• Sillas de ruedas</li> <li>• Equipos de oxígeno</li> <li>• Fichas de historial médico</li> <li>• Cuadernos de registro diario</li> <li>• Máquinas y materiales necesarios para la sala de Kinesiología y Terapia Ocupacional</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización</li> <li>• Exámenes</li> <li>• Honorarios médicos</li> <li>• Medicamentos</li> <li>• Personal de cuidado</li> <li>• Personal de terapias complementarias</li> </ul>
<b>Ingresos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de medicamentos gratuitos de Auge y otros convenios</li> <li>• Puede ser ingreso por convenio de campo clínico</li> </ul>
<b>Control y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado general de salud</li> <li>• Evolución de las patologías</li> <li>• Medición de grado de dependencia</li> <li>• Entrega de medicamentos según prescripción médica</li> <li>• Observación de cuidadores</li> <li>• Anotaciones en cuadernos y traspaso de turnos</li> <li>• Observación de apetito, sueño, participación en actividades, movilidad en general, capacidad para caminar, etc.</li> </ul>

### Consejos para desarrollar una matriz de servicios

- ▶ No la hagas solo/a. Define un equipo de trabajo que tenga relación o conozca bien el servicio a analizar. También invita a personas ajenas para que puedan hacer preguntas y aportar con distintos puntos de vista.
- ▶ Explica los beneficios esperados de hacer este ejercicio y la información de cada tabla.
- ▶ Que cada integrante del equipo de trabajo haga la matriz por separado, para minimizar los sesgos.
- ▶ Haz una reunión para consolidar los resultados.
- ▶ Concluye posibles mejoras en la entrega y evaluación.
- ▶ No lo hagas de forma rápida y superficial, ahonda en cada uno de los campos y analízala en más de una sesión porque comúnmente hay cosas que aparecen después de un par de días.



#### Paso 1: Definir

Este primer paso implica determinar qué controlar y cuándo hacerlo. Recomendamos realizar mediciones en los siguientes cuatro momentos del tiempo, tanto en el usuario como en el servicio:



### 3. La evaluación de los servicios

Ahora vamos a profundizar en el último cuadro de la matriz de servicios: la evaluación, uno de los puntos más importantes de este manual. Evaluar debe ser uno de los pilares centrales de tu ELEAM, ya que es la única manera de saber cómo lo están haciendo. Ten en cuenta que muchas veces el usuario no se manifiesta por sí solo, y si lo hace, nos exige cosas de menor importancia. La mirada más crítica de los servicios debe ser la tuya. Eso los hará mejorar, los hará servir mejor. Haz el esfuerzo que sea necesario para estar al tanto del estado del adulto mayor. No aflojes en esto: ¡Evalúa, evalúa, evalúa!

Te proponemos un Sistema de Evaluación Integral y Continua que comprende tanto los procesos en la entrega del servicio como los resultados logrados en el usuario. Una de sus características es la retroalimentación, ya que cada vez que evalúes tendrás por lo menos una lección para incorporar. Los siguientes son sus cinco pasos:

**Preparación/Evaluación inicial:** este tipo de evaluación tiene dos aspectos. Por un lado, la preparación que se refiere a los controles que puedes hacer antes de ejecutar un determinado servicio, como medir la temperatura del agua antes de las duchas, revisar estado y vencimiento de los alimentos antes de prepararlos, etc.

Por otro lado, considera la evaluación inicial del usuario de entrada. Esta evaluación se realiza antes de que el adulto mayor comience a recibir el servicio y será muy útil para hacer comparaciones y ver los resultados de la intervención que estás entregando. Esta radiografía inicial está contenida en la ficha que haces de los adultos mayores cuando ingresan al ELEM y debes procurar que en ella se registren todos los datos que muestren la condición inicial del usuario.

**Proceso:** se refiere a los controles de ejecución del servicio. La idea es evaluar mientras se está entregando el servicio con el objetivo de que éste no decaiga. Tiene la ventaja de ser barato, ya que se puede realizar internamente como parte de los procesos y protocolos definidos para un determinado servicio.

Debes preocuparte de que los controles se realicen en aquellos aspectos que definiremos como puntos críticos en la entrega, es decir, en los aspectos claves que determinan que el servicio sea recibido por el adulto mayor tal como se quiere. Pon una especie de sensor en cada punto crítico de tu servicio para que te indique cuán bien se están realizando las cosas y de esta forma, asegures la calidad.

Algunos controles de proceso que pudimos observar en las visitas a los ELEM son tan simples como:

- ▶ Probar la comida o papilla: temperatura, sabor, limpieza de los implementos.
- ▶ Verificar el estado de los colchones y la ropa de cama.
- ▶ Inspeccionar aleatoriamente la ropa que sale de la lavandería.
- ▶ Revisar que la entrega de los medicamentos sea la indicada por el médico.

- ▶ Medir el porcentaje de asistencia y participación de los adultos mayores a las actividades organizadas por los terapeutas.

- ▶ Observar el trato de los cuidadores al bañar o mudar a los residentes.

**Resultados / Impacto:** se trata de dimensionar numéricamente los logros que obtuviste en el usuario. Para ello se utilizan uno o más indicadores, que son las variables que miden los cambios en cierta condición de forma cuantitativa o cualitativa. Un ejemplo de indicador puede ser el porcentaje de asistencia a los talleres, que te podrá servir para medir qué tan motivados están los adultos mayores con los talleres que se imparten en el ELEM.

Estas mediciones se realizan en dos momentos: apenas termina tu intervención (resultados) o luego de transcurrido un tiempo (impacto). Por ejemplo, hablamos de resultados cuando comprobamos que el adulto mayor se comió la comida e impacto cuando está bien nutrido. En este punto se revelará si el servicio otorgado cumple con los objetivos que te propusiste en un principio.

A diferencia del Proceso, esta medición no es al servicio sino que al cambio logrado en el usuario. Para ver si hay mejoría, tomarás de base la medición inicial del adulto mayor o la última medición que tengas, dado que se irán desarrollando con una determinada periodicidad.

En el caso de las personas mayores, es importante revisar las tendencias puesto que algunos indicadores se pueden ver afectados por la estacionalidad o el envejecimiento normal. Por ejemplo, en invierno muchos residentes padecen enfermedades respiratorias que podrían influir algunos indicadores.

Más importante que tener indicadores globales, como el porcentaje de asistencia a las actividades, es tener indicadores específicos para cada uno de los adultos mayores. De esta forma alimentarás el Plan de Intervención Individual que definas para cada usuario. Es decir, tu meta es poder medir la mejoría de la fuerza de brazos de José Fernández después de sus 10 sesiones de kinesiología.

En algunos casos, como el de la salud, puede ocurrir que a pesar de que el indicador de proceso está bien evaluado, los indicadores de resultado e impacto sean mal evaluados. Esto se debe principalmente a que por naturaleza el adulto mayor se va deteriorando, a pesar de que el servicio se entregue de forma adecuada. Por eso, en los ELEM es de suma importancia complementar los indicadores de proceso con los de resultado e impacto.

## Paso 2: Medir

Una vez definido qué y cuándo medir debemos saber con qué técnica haremos las mediciones ya descritas. Para esto existen dos opciones que son complementarias entre sí: la cuantitativa y la cualitativa.

Las técnicas cuantitativas son aquellas que se usan, tal como dice su nombre, para cuantificar datos, ya que arrojan un resultado numérico expresado en un indicador. Son útiles para hacer comparaciones frente a estimaciones, datos históricos u otros semejantes. La ventaja es que entregan datos objetivos, conclusivos y universales y su desventaja es que cuando se trata de asuntos de mayor profundidad, la cifra puede no representar fielmente un fenómeno o sus causas. Para realizar estas mediciones se pueden usar herramientas como encuestas, registros estadísticos u otras observaciones.

Por otro lado, las técnicas cualitativas no se expresan en números o datos objetivos sino que en reflexiones, propuestas y análisis en profundidad. Son muy útiles para explicar los por qué y cómo de los hechos, idealmente apuntan a las causas y permiten ahondar en el fondo de las cosas. La desventaja es que sus planteamientos no son objetivos y por lo tanto, son mucho más discutibles e influenciados. En el caso de los ELEM es muy importante lo cualitativo, ya que puedes averiguar algo muy valioso, como si se cumplió con la calidad del servicio o los niveles de satisfacción. Algunas herramientas de este tipo de medición son las entrevistas, focus group, observaciones y estudio de casos.

Lo mejor es complementar ambas técnicas de medición, un buen paquete de control lo hará y una buena evaluación tratará de que ciertas hipótesis (cualitativas) tengan un respaldo numérico (cuantitativo) serio y demostrable. De lo

contrario, te puedes enfrentar a dos problemas: medir solo lo cuantitativo e inferir que estás entregando un buen o mal servicio o confundirte con muchos indicadores dejando fuera lo cualitativo. Por ende, te recomendamos sumar a los datos cuantitativos siempre una reflexión cualitativa.

En el siguiente recuadro, te proponemos algunos indicadores de resultados para que te motives y midas cómo responde el adulto mayor a los servicios que le estás entregando. Aunque a veces cueste un poco más que evaluar los indicadores de proceso.

Propuestas de Indicadores		
	Cuantitativos	Cualitativos
<b>Cuidados Básicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingesta calórica diaria</li> <li>2. Horas de sueño de un residente</li> <li>3. Cantidad de duchas a la semana de un residente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción respecto a la comida</li> <li>2. Percepción de comodidad de las camas</li> <li>3. Presentación personal del residente.</li> </ol>
<b>Salud</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de sesiones de kinesioterapia al año</li> <li>2. Temperatura corporal</li> <li>3. Peso corporal</li> <li>4. Presión arterial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensidad de dolor</li> <li>2. Estado anímico</li> </ol>
<b>Integración social y comunitaria</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de visitas de familiares al año</li> <li>2. Asistencia semanal a club de adulto mayor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de seguridad</li> <li>2. Satisfacción y grado de pertenencia a la residencia</li> <li>3. Calidad de relación entre los residentes</li> </ol>

## Paso 3: Evaluar

Una vez definido qué se va a medir, cuándo y con qué técnica, viene el momento de obtener los datos y decidir quién lo hará.

El espíritu de control debe estar presente en todo momento en la organización, desde la cabeza hasta su “último hombre”. Todos deben tener un juicio crítico de su propia labor para sacar lecciones positivas y negativas. Esta actitud empieza entonces por aquel que lleva a cabo la actividad y luego, por su jefe cuando presenta la evaluación. No debes olvidar que en las organizaciones sin fines de lucro es característico aquello de “hacer camino al andar”. Esto significa, que sean capaces de reflexionar sobre lo que hacen y plantear cómo hacerlo mejor.

Sin embargo, dependiendo del tamaño del ELEAM, hay quienes tienen la tarea específica de controlar, evaluar e incorporar los aprendizajes en los procedimientos. Más adelante en el capítulo de Estructura verás en quién apoyarte. Lo importante es que exista alguien encargado de tomar los datos y sacar conclusiones.

### **EJEMPLOS:**

Revisemos el caso de un ELEAM que quiere evaluar la administración de medicamentos a los residentes. Lo que van a hacer es medir la preparación de este servicio, la forma en que se entrega, sus resultados y el impacto que tendrá luego de seis meses.

La preparación la van a medir revisando aleatoriamente que los pastilleros efectivamente contengan los medicamentos recetados a los residentes. Es así como obtendrán el indicador del porcentaje de pastilleros que no tenían los medicamentos adecuados.

En tanto, el proceso de entrega se medirá según el cumplimiento del protocolo establecido por el ELEAM. Se confirmará con los residentes que la entrega se realice de forma correcta y en el respectivo horario.

El resultado se verá de acuerdo al cumplimiento de las mejoras que se deben observar en el tratamiento de los residentes. Se chequearán exámenes específicos, como podría ser el nivel de glucosa en el caso de un adulto mayor diabético. Estos avances se irán observando en los controles médicos correspondientes.

Por último, se pretende medir la mejora de la condición general de salud de los residentes. Para esto se realizarán exámenes globales que permitan medir diferentes ámbitos de la salud del adulto mayor. Tarea que estará a cargo de un médico, se realizará con menor periodicidad y quedará registrada en la ficha clínica de cada usuario.

Revisemos el cuadro de la siguiente página que resume esta evaluación de administración de medicamentos.

## Salud: Administración de Medicamentos

	Cuándo			
	Preparación	Proceso	Resultado	Impacto
<b>¿Qué quieren medir?</b>	Distribución de medicamentos en pastilleros según indicación médica.	Entrega de medicamentos según protocolo.	Mejora condición específica.	Nivel general de salud.
<b>¿Cómo lo van a medir?</b>	Observación / Chequeo aleatorio de un pastillero v/s ficha clínica.	Observación / Pregunta aleatoria a los residentes.	Examen físico y laboratorio.	Examen físico y laboratorio.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de pastilleros con medicación correcta.	Ingesta de los medicamentos por el adulto mayor en horario indicado.	Estado de avance de la condición de salud específica del adulto mayor.	Estado de avance de la condición de salud general del adulto mayor.
<b>Periodicidad</b>	Semanal	Diaria	Después de 3 meses	Cada 6 meses
<b>Responsable</b>	Enfermera	Enfermera	Médico	Médico

### Paso 4: Concluir

Es importante que las evaluaciones y sus resultados no queden solo en las personas que conducen. Es información que debe ser conocida por todos, no para atemorizar a los que entregan el servicio, sino para invitarlos a ser parte de la superación continua. ¿Quién mejor para enriquecer la forma de hacer las cosas que la misma persona que las realiza? Incúlcale a tu equipo la autocrítica y que entiendan que el error detectado enseña más que el acierto.

Concluir, sacar lecciones o simplemente aprender de lo que has hecho son las claves para una buena gestión, más aun cuando se trata de organizaciones sin fines de lucro. En ellas la evaluación es uno de sus principales activos, tal es el nivel de importancia que le otorgamos.

Sin embargo, la realidad es que en los ELEAM se evalúa poco. ¿Por qué? Primero porque es difícil, segundo porque quita tiempo y tercero, porque cuando concluyes y lo haces con convicción, te exige tomar decisiones que la mayoría de las veces incomodarán a alguien del equipo, incluso a ti mismo. Por eso dejar las cosas en estado de pre conclusión, con ciertas

vaguedades o palabras dichas a medias, resulta más cómodo y evita disgustos, pero ten en cuenta que el gran perjudicado será el usuario. ¡Crea instancias formales en donde sacar conclusiones! Eso, lo facilitaré.

### Paso 5: Retroalimentar

El objetivo de evaluar es poder mejorar, por lo que los resultados de las evaluaciones deben ser incorporados como mejoras en el servicio. Mejoras que posteriormente volverán a ser evaluadas, y así se repite el sistema continuamente. De eso se trata la retroalimentación y cuando se desarrolla correctamente, hará que el proceso siguiente parta afinando las definiciones de la primera etapa. La retroalimentación es la base de la información para el nuevo proceso, tiene la extraordinaria habilidad de entregar experiencia y enseñanza.

En esta etapa tu enemigo es la inercia porque si hace años realizas lo mismo te costará cambiar. Te aconsejaremos que te apoyes en ciertas personas para esta tarea en el siguiente capítulo.

## Consejos para implementar un buen sistema de evaluación

Para que el control y la evaluación se conviertan en una práctica de gestión en tu ELEM tan habitual como respirar para un ser humano, tendrás que cumplir con las siguientes condiciones.

- ▶ **Económicamente viable:** que sea barato, para que no signifique un enorme esfuerzo obtener los datos. Si así fuera, a la primera estrechez presupuestaria vas a suprimirlo.
- ▶ **Realista:** que los indicadores elegidos reflejen la realidad de los adultos mayores y el cambio que quieres provocar. Necesitas evaluar pocas cosas, pero representativas de lo que buscas.
- ▶ **Periódico:** de nada te sirve una gran cantidad de controles que después no se siguen. Si quieres tomar decisiones a partir de un dato, indicador o propuesta, su periodicidad tiene que ser tal, que te permita comparar y juzgar los cambios que han provocado tus decisiones en plazos breves.
- ▶ **Complementario:** que los datos cuantitativos sirvan de respaldo y complemento a las hipótesis cualitativas.
- ▶ **Mejora constante:** ningún indicador ni propuesta es del todo satisfactorio porque el tema es inacabable. Como equipo tengan una actitud crítica y nada complaciente respecto a lo que hoy usan como parámetros de gestión. Posean la disposición a buscar permanentemente mejores indicadores y propuestas para reflejar más acabadamente su trabajo.
- ▶ **Significativo:** haz que se le reconozca al Sistema de Control y Evaluación la importancia que tiene. No solo lo debes admitir tú, logra que en la agenda de la organización se establezcan acciones a partir de las conclusiones de esta técnica.

Por último, el Sistema de Evaluación Integral y Continua es clave en cualquier tipo de organización y sirve tanto para evaluar los servicios como las acciones de cualquier otra área. Es por esto que no puedes dejar de implementarlo en tu ELEM.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

a. Identifica cuáles son tus servicios y las principales actividades que los componen.

b. Define el logro esperado en el usuario en sus tres niveles: mínimo, posible e ideal y para cada uno de los servicios que identificaste en el paso anterior.

c. Construye una matriz para aquellos servicios que quieras analizar en profundidad, puedes partir por aquel que crees que tiene mayores posibilidades de mejora.

d. Profundiza en la evaluación integral y continua de tus servicios: define cada uno de los servicios que identificaste en el punto A, detalla el cuándo (preparación, proceso, resultado e impacto), el qué se quiere medir, cómo se medirá, sus indicadores, periodicidad y responsables. Apóyate en el cuadro “Salud: administración de medicamentos” que usamos de ejemplo.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Servicio
- Fórmula de los adverbios
- Matriz de servicios
- Sistema de Evaluación
- Puntos críticos
- Indicadores
- Evaluación cualitativa
- Evaluación cuantitativa
- Retroalimentación







## CAPÍTULO 4

# ESTRUCTURA

- ▶ ¿Sientes que en tu ELEAM “todos hacen de todo”?
- ▶ ¿Te ha pasado que algo falla en la residencia y no sabes quién es el responsable?
- ▶ ¿Te sientes solo en la toma de decisiones?
- ▶ ¿Te es difícil identificar cuál es el perfil adecuado para los cuidadores?
- ▶ ¿Hay alguien encargado de obtener recursos para el ELEAM?

**En las próximas líneas conocerás la forma de organizar el mayor capital de tu ELEAM: el personal. Te entregaremos las herramientas que necesitas para definir la estructura ideal de tu residencia e identificar los cambios que habría que realizar en la actual para acercarse a este ideal. De una u otra forma, ¡la idea es que mejores! Y para eso, tu primer desafío será reconocer las distintas áreas del organigrama dentro de tu propia organización.**

# CAPÍTULO 4 ESTRUCTURA



## 1. ¿Qué es una estructura organizacional?

La estructura organizacional es la forma en que se organiza a las personas, que son el mayor capital de una organización. Es la manera más eficiente de dividir las tareas y responsabilidades en áreas y jerarquías determinadas al interior de tu residencia. Gracias a esta estructura se cumplen los objetivos propuestos y algo aún más relevante, se concreta la misión del ELEM. Por eso, es fundamental que motives y organices constantemente a cada uno de los miembros de tu equipo. ¡Esa es tu principal labor!

Si piensas que tu organización es demasiado pequeña como para tener una estructura, sigue leyendo, ya que no importa el tamaño de tu ELEM; las tareas de una organización chica y grande son las mismas. La única diferencia es que si se trata de una residencia pequeña, probablemente tendrás que agrupar las tareas de dos áreas en una misma persona. Lo importante

es que sepas identificar el perfil que debe tener ese trabajador para asumir esas funciones.

En todo ELEM e independiente del tamaño que tenga hay dos quehaceres básicos: brindar un buen servicio al residente y convocar a la sociedad para que aporte a tu misión a través de recursos. La estructura que proponemos considera estas dos tareas.

Partamos por la base de tu organigrama. A un lado, debe estar el área de Servicios encargada de las necesidades de los residentes, y al otro, el área de Gestión de Recursos que capta los recursos económicos, voluntarios y adherentes desde la sociedad. Entre ellas está el área de Administración, que tal como un director de orquesta, debe coordinar ambas áreas.

Más arriba está la Dirección Ejecutiva, también llamada Gerencia o Secretaria Ejecutiva, pero en este manual solo utilizaremos el

término Dirección Ejecutiva. Es el área responsable de dirigir el ELEM en su día a día y de la ejecución de un determinado plan. Por último, en la cúpula de la organización, se encuentra el área encargada de tomar las decisiones estratégicas: el Directorio o Equipo Asesor.

Además de lo anterior, todo ELEM debe contar con una Dirección Técnica. En el organigrama, ubicamos esta área en un cuadro punteado junto a la Dirección Ejecutiva porque va a cumplir con labores más estratégicas, y sobre el área de Servicios porque se relaciona directamente con ella. Cada ELEM determinará finalmente la ubicación específica del director técnico en el organigrama, va a depender de su perfil y las horas a la semana que dedica a la residencia. Cabe señalar que no hay problema si en residencias pequeñas el director técnico también cumple la función del Director Ejecutivo.

### RECUERDA:

*La Dirección Técnica según el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*

Estará a cargo de un profesional de la salud con título de una carrera de 8 semestres a lo menos y de preferencia con capacitación en gerontología o de un profesional del área de las ciencias sociales con capacitación o postítulo en gerontología o en materia de personas mayores, al que corresponderán las siguientes funciones y responsabilidades:

- ▶ Ser el responsable ante la autoridad sanitaria del buen funcionamiento del establecimiento, en cuanto a la aplicación y control de las normas sanitarias vigentes y la observancia del Código Sanitario.
- ▶ Gestionar, asegurar y registrar que al ingreso del residente se determine su condición de funcionalidad mediante el Índice de Katz y el Test de Memoria Acortado (SPMSQ) Pfeiffer. Si el residente aporta un certificado de un médico externo sobre la condición de funcionalidad, éste deberá haberse emitido hasta una semana antes de esa fecha como máximo.

- ▶ Gestionar y hacer cumplir un procedimiento de ingreso de los residentes, a que se refiere el artículo 15 de este Reglamento.

- ▶ Velar por el ejercicio de los derechos y deberes de los residentes de acuerdo a la normativa general y particular vigente.

- ▶ Verificar el sistema previsional de salud a que esté afiliado el residente. En el evento que no cuente con uno, gestionar su incorporación al sistema que le corresponda.

- ▶ Establecer, en conjunto con el equipo profesional y técnico del establecimiento, un plan relativo a cuidados de salud para los residentes.

- ▶ Establecer y hacer cumplir los protocolos necesarios para enfrentar las urgencias médicas de mayor probabilidad de ocurrencia según el tipo de residentes del establecimiento.

- ▶ Determinar, en conjunto con asesoría nutricional, un plan general de nutrición.

- ▶ Gestionar y hacer cumplir un plan de integración sociocomunitaria que contenga acciones tendientes a fomentar la vinculación del residente con su red familiar y de ésta con el establecimiento y del residente con la red comunitaria y programas de estimulación y recreación acorde con la funcionalidad de los residentes. La actividad física de los residentes debe estar autorizada por un médico.

- ▶ Cuidar que la ficha clínica del residente esté siempre al día y establecer mecanismos efectivos y oportunos que permitan acceder a su contenido por parte del residente y de su representante.

- ▶ Facilitar la información sobre el estado de salud del residente cuando éste o su representante lo soliciten, la que debe entregarse en un lenguaje comprensible para quien la recibe de acuerdo con sus características.

- ▶ Coordinar y asegurar que los residentes reciban atención de salud primaria en un establecimiento público o privado

y que se encuentren inscritos en el establecimiento de salud primaria del territorio en que está el establecimiento para que reciban las prestaciones que requieran, en caso de pertenecer al sistema público de salud.

- ▶ Gestionar la red de derivación para la atención de salud de los residentes, estableciendo las coordinaciones y sistemas de colaboración necesarios con los centros de salud cercanos.
- ▶ Establecer y asegurar la ejecución de acciones de coordinación con la familia en situaciones de salud de los residentes que puedan calificarse como delicadas, tales como episodios críticos de enfermedad, caídas, heridas, enfermedad, agresión a otros o a sí mismo, etc.
- ▶ Coordinar las acciones de los profesionales externos al establecimiento que concurran a él en materias sanitarias y sociales.
- ▶ Colaborar con el administrador en la coordinación del funcionamiento del establecimiento en temas de recursos humanos, tales como funciones, turnos, permisos, vacaciones.
- ▶ Establecer y hacer cumplir un procedimiento a seguir ante el fallecimiento de residentes.

En los establecimientos con capacidad de hasta 20 residentes, el director técnico deberá tener una permanencia mínima de 4 horas semanales en un horario que permita controlar adecuadamente el ELEM; en aquellos con mayor capacidad deberá estar presente al menos una hora cada día. Además, sin perjuicio de su horario contratado deberá tener disponibilidad permanente por contacto telefónico.

## 2. ¿Cómo construir un organigrama ideal?

Ante todo, ¡sé positivo! No veas las barreras de tu actual equipo como un impedimento para construir tu organigrama. Piensa que a futuro se pueden lograr mejoras. No partas desde tus limitaciones sino desde el ideal que acabas de definir en el capítulo de Servicios y para eso, te proponemos seguir los siguientes pasos:

- a.** Haz un listado de las principales tareas que deben realizar en tu ELEM. No importa si es muy largo, ¡ánimate porque vale la pena!
- b.** Distribuye esas tareas en las áreas descritas en el organigrama (Servicios - Recursos - Administración –Dirección Ejecutiva – Directorio o Equipo Asesor).
- c.** Agrupa las tareas en cargos, ponles un nombre (“jefe de...”, “asistente de...”, “encargado de...”, etc.) y describe sus funciones y responsabilidades. También define su jerarquía, a quién está subordinado, quién depende de él o ella y qué tipo de decisiones tendrá que tomar. Ten en cuenta que si las tareas aumentan mucho será necesario delegar y crear un nuevo cargo.
- d.** Detalla el perfil de la persona que debe ocupar cada cargo. Señala las habilidades que se requieren para realizar las funciones anteriormente descritas (ver recuadro de descripción de cargo a continuación).
- e.** Identifica a la persona más indicada para ocupar cada cargo y asígnale sus responsabilidades.
- f.** Dibuja tu organigrama y si falta una persona deja el casillero vacío, pero con el perfil de la persona que necesitas bien descrito.

¡Recuerda! Este es el organigrama ideal, no te preocupes si tu ELEM está muy lejos. Este ejercicio también te ayudará revisar qué tan bien distribuidas se encuentran las tareas dentro de tu actual equipo.

Además siempre ten presente que primero se trata de cargos y luego de personas. Esto significa que antes de pensar en un

nombre en particular debes precisar el puesto. El orden lógico es definir necesidades, describir el cargo y por último, buscar al candidato ideal. En este proceso te puedes dar cuenta que hay personas que no cumplen con el perfil para el puesto, a pesar de llevar muchos años trabajando en tu ELEAM.

asegúrate de que no se superpongan. Colaboración o trabajo en equipo no es lo mismo que sobre posición de cargos o zonas sin responsables. Para esto es indispensable que cada persona conozca el límite de su trabajo e identifique donde parte el de otro.

Por otro lado, evita zonas grises y crea cargos con claridad. Determina con exactitud las responsabilidades de cada uno y

**DESCRIPCIÓN DE CARGO**

Nombre del cargo: .....

Jefatura Directa (cargo) .....

Cantidad de personas que supervisa: .....

Ubicación física (dirección): .....

Objetivo del cargo: .....

.....

Principales funciones y tareas: .....

.....

**Requisitos formales:**

Formación profesional .....

Experiencia requerida: .....

Conocimientos específicos: .....

Otros datos .....

**Requisitos especiales**

Sexo: .....

Condiciones físicas: .....

Otros: .....

Competencias a evaluar (principales habilidades y características de personalidad que son relevantes para el desempeño del cargo. Por ejemplo: trabajo en equipo, habilidades interpersonales, destrezas comunicacionales, etc.):

.....

.....

.....

Fuentes de Reclutamiento:

.....

.....

.....

### 3. Directorio o equipo asesor



Ahora revisaremos cada una de las áreas de la estructura organizacional. Partiremos en la cúpula, por el Directorio o Equipo Asesor. A pesar de que suena como un área muy lejana y difícil de tener, se trata simplemente de un grupo humano capaz de asesorarte en las decisiones del ELEM.

Si bien en el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores no se especifica la necesidad de tener esta área en la residencia, te recomendamos que cuentes con un equipo que cumpla el rol de asesorar. Este grupo puede tener las características de un Directorio para organizaciones sin fines de lucro, que se diferencia al de una empresa comercial porque sus miembros cumplen tareas específicas en las diferentes áreas del organigrama.

La importancia del equipo asesor radica en cumplir el compromiso de no estar solo. Quieras o no, tienes que apoyarte en un equipo para la toma de decisiones más estratégicas, aquellas de largo plazo, e involucrarlos en el logro de los buenos resultados.

#### Las características del Equipo Asesor

El Equipo Asesor está compuesto por un máximo de siete o nueve personas, idealmente un número impar para que no haya empate en las votaciones. Sus integrantes se caracterizan por ser personas comprometidas con la misión de tu ELEM, que los apasiona y motiva la idea de colaborar y formar parte de la residencia.

Además deben estar dispuestas a colaborar por un periodo limitado, ya que es saludable renovar al equipo asesor parcialmente cada tres o cuatro años. También se necesita tener disponibilidad de tiempo para al menos una reunión al mes.

Debes ser claro desde el inicio respecto a lo que esperas de ellos, especialmente con los que vienen desde el mundo comercial. Asegúrate de que no crean que los llamaste por sus contactos o dinero; lo que tú quieres y necesitas de este grupo es su experiencia, su apoyo y sus consejos.

#### Los integrantes

Te recomendamos que tu Directorio o Equipo Asesor esté compuesto por una nómina de perfiles que equilibren las diferentes funciones de un ELEM. No es una obligación, pero es bueno que cada asesor asuma una de las siguientes responsabilidades, según sus conocimientos y contactos.

**a. Servicio:** es el asesor del área de servicios y del director técnico que exige el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores. Idealmente debe ser una persona con conocimientos geriátricos porque entre sus funciones está apoyar en las temáticas de salud, prevención, envejecimiento activo, nuevas terapias, relaciones con consultorios, entre otras.

**b. Administrativo:** aunque en tu ELEM exista un director ejecutivo y más aún si no existe, debe haber un asesor que vele por su correcta administración. Su labor es traspasar la información de esta área al Directorio. Es decir, revisar mes a mes la contabilidad y finanzas del ELEM, poner los resultados y comunicar los recursos económicos que ingresaron y gastaron. Además de la principal información relacionada a la entrega de servicios, la captación de recursos y voluntarios. Por ejemplo, este asesor puede ayudar a generar un buen panel de indicadores de evaluación tanto para la generación de recursos como para la entrega de servicios. La idea es que a través del administrativo, el Directorio se haga una imagen global de lo que fue un mes en el ELEM.

**c. De Gestión de Recursos:** es probablemente el asesor que más se necesita en una residencia, ya que la mayoría falla en lograr convocar a la sociedad. Las principales tareas de esta persona son hacer consciente a la sociedad de la condición

y necesidad de los residentes y por otro lado, al ELEM que dar un buen servicio es igual de importante que convocar. Es importante señalar que el poder de convocatoria no se traduce solo en conseguir dinero, sino que prioritariamente se trata de captar adherentes o voluntarios. Por ejemplo, este asesor puede ayudar a realizar campañas de difusión, captar socios, voluntarios y crear actividades para dar a conocer el ELEM.

**d. Evaluación:** el rol de este asesor es fiscalizar el servicio entregado y el impacto que tiene en la persona mayor. Es una especie de “abogado del residente”. La idea es que no sea un cargo permanente, sino que todos los miembros del Directorio se vayan turnando para que tengan un conocimiento cabal del adulto mayor. Por ejemplo, este asesor debería cada cierto tiempo probar la comida, recostarse en una de las camas, sacar al azar la ropa de la lavandería, verificar la limpieza de los baños, asistir a una sesión de terapia, etc.

**e. Relaciones Públicas:** es el encargado de lograr alianzas, organizar eventos y promover el nombre de la residencia en la sociedad. Su objetivo es conseguir una percepción favorable del ELEM, muy útil en una campaña de captación exitosa. Por ejemplo, este asesor debería acompañar al director ejecutivo a reuniones con el alcalde o visitas a empresas, apoyar al director técnico a citas con el Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama) y en conjunto con el asesor de Gestión de Recursos, trabajar en las campañas de captación.

**f. Legal:** un abogado es necesario en las primeras etapas del ELEM para su constitución legal. Además es muy conveniente en el día a día para temas laborales, como revisión de contratos, responsabilidades en la atención del residente, subsidios solicitados, aspectos tributarios, certificados de donaciones, etc.

Cabe señalar que los directores o asesores se pueden agrupar en relación a las áreas del organigrama. Entonces el asesor de servicios y evaluación trabajará en el área de Servicio; el asesor administrativo y legal en el área de Administración; y el asesor de gestión de recursos y relaciones públicas en área de Recursos. Ante esto, es importante dejar en claro que el asesor no puede pasar por sobre el director ejecutivo, el aporte del asesor a su área no es ejecutar (tarea del director ejecutivo) sino que hacer y controlar el plan anual.

## 4. Dirección ejecutiva



El director ejecutivo es quien dirige un ELEM. Debe poder descansar en las otras áreas, ya que gran parte de su tiempo está dedicado a tareas más bien estratégicas. Esta persona es quien representa la imagen de la organización y por eso, se puede decir que tiene algo de relacionador público. El director ejecutivo debe tener las condiciones para representar a la residencia frente a otras organizaciones claves, como el Senama, municipalidades, organizaciones vecinales, empresas, entre otros. Además debe tener una visión estratégica del ELEM, siendo capaz de proyectarlo en el largo plazo.

Por otro lado, es el responsable de la coherencia entre la misión del ELEM, las personas mayores que ingresan y los servicios que se entregan. Para cumplir con eso es importante que la persona tenga la capacidad de relacionarse con todos los miembros del equipo.

En nuestras visitas a distintos ELEM nos dimos cuenta que un director ejecutivo exitoso cumple con las siguientes características personales:

- ▶ Vocación de servicio.
- ▶ Compromiso con la misión del ELEM.
- ▶ Liderazgo: toma decisiones y resuelve problemas.
- ▶ Capacidad para delegar.

- ▶ Motiva equipos.
- ▶ Capaz de planificar y coordinar programas y acciones.
- ▶ Empático, capaz de contener y orientar al equipo de trabajo, en especial a los cuidadores.
- ▶ Soñador y optimista.
- ▶ Confiable.
- ▶ Capaz de generar redes y lazos con la comunidad.
- ▶ Realiza seguimientos y evaluaciones.
- ▶ Crea un buen clima laboral.

De todas formas, el director ejecutivo tendrá que realizar tareas relacionadas a las otras áreas de la organización. Por ejemplo:

#### a. En Servicios:

- ▶ Autorizar la compra de medicamentos y procedimientos de salud.
- ▶ Programar y planificar reuniones con familiares.
- ▶ Ser responsable de la postulación a la subvención del Senama, coordinando a las áreas de Servicios, Recursos y Administración.

#### b. En Administración:

- ▶ Aprobar informes mensuales de personal y vacaciones.
- ▶ Revisar rendiciones de fondos adjudicados.
- ▶ Revisar documentos contables.

#### c. En Gestión de Recursos:

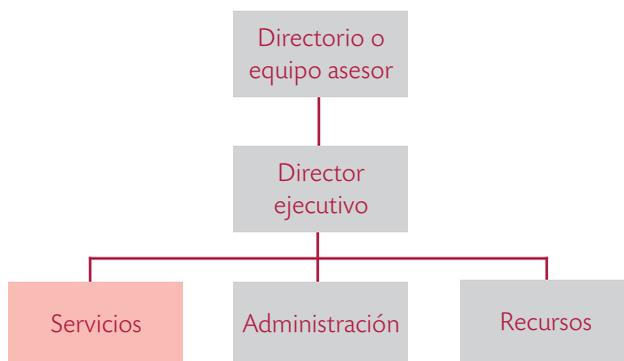
- ▶ Recibir a instituciones y empresas que visiten la residencia.

- ▶ Acompañar el recibimiento de voluntarios.
- ▶ Generar un plan de levantamiento de recursos para la organización.

#### d. En Dirección:

- ▶ Preparar reuniones con el Directorio o Equipo Asesor.

¿Quieres aprender más sobre cómo ser un buen director ejecutivo? Más adelante, en el capítulo de Gestión de Personas te entregaremos algunos consejos.



## 5. Área de servicios

Es la razón de ser de la residencia, el área con mayor visibilidad. Las personas encargadas de los servicios deben tener a los residentes en el centro de su quehacer, ya que ellos son la razón de ser de la organización. Este personal es el que tiene el contacto directo con las personas mayores y por eso, a través de este grupo se pone en práctica la misión.

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, es un área compuesta por las personas que entregan los siguientes servicios:

- ▶ Atención y cuidados básicos: alojamiento, higiene, aseo, vestuario y alimentación.
- ▶ Atención sanitaria y rehabilitación: atención geriátrica para

prevenir y mantener el desarrollo de la salud y las capacidades funcionales.

- ▶ Atención psicosocial e integración comunitaria: aquellas acciones destinadas a promover la vinculación familiar y social del residente.
- ▶ Otros: en muchas residencias encontramos servicios relacionados a la espiritualidad.

Como te podrás imaginar son muchos los servicios que se entregan en un ELEM, por lo que cada una de estas labores necesitará de personas con perfiles diferentes.

Pero a pesar de ser un equipo diverso, todos deben entregar el servicio con el mismo sello dado por los valores que definiste para tu organización. Tienes que ser capaz de transmitir a todo el personal el carácter que indicará cómo quieres que se hagan las cosas, lo que identificará tu servicio.

Además debes tomar en cuenta que dada la naturaleza de un ELEM, que entrega servicios las 24 horas, existen varios turnos del personal. Por ende, un mismo servicio es entregado por distintas personas, lo que no puede provocar que el servicio llegue de forma diferente al adulto mayor. Es decir, debes aspirar a separar el servicio de la persona que lo entrega y para eso, es fundamental que todos vivan la misión y encarnen los valores del ELEM.

Eso sí un sello común en la entrega del servicio no significa que todos los cargos requieran de las mismas habilidades. Por ejemplo, todos los trabajadores del área deben compartir el respeto y cariño por las personas mayores. Pero necesitas a una cocinera creativa e ingeniosa para que las comidas sean variadas, y una persona del aseo detallista y minuciosa para que las habitaciones estén impecables.

Cabe agregar que, tal como exige el Reglamento para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, en esta área debes contar con personal idóneo en cantidad suficiente, de forma permanente y adecuada a la atención integral de los residentes, considerando sus condiciones físicas y psíquicas.

Debes disponer de auxiliares de enfermería y cuidadores de acuerdo al número y condición de valencia de los residentes, además debes contar con manipuladores de alimentos, auxiliares de servicio encargados de aseo, lavandería y ropería de acuerdo a la cantidad de residentes.

Por último, es recomendable que cuentes con los servicios de enfermera, nutricionista, kinesiólogo, terapeuta ocupacional o profesor de educación física con formación gerontológica y asistente social. Sin embargo, somos conscientes que por temas de costos es difícil cubrir todos estos cargos. Por eso, una buena alternativa es ofrecer trabajos de media jornada, buscar voluntarios o crear alianzas con universidades que te provean de alumnos en práctica relacionados a la salud y rehabilitación. De seguro que con la ayuda de esos profesionales podrás desarrollar e implementar un mejor Plan de Intervención Individual para cada residente, lo que se traducirá en un mejor servicio para cada uno de ellos.

### RECUERDA:

*Los siguientes artículos del Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (DS 14/2010 MINSAL)*

**Artículo 17.-** Los adultos mayores con dependencia psíquica o física severa requieren:

a) Un auxiliar de enfermería 12 horas diurnas y uno de llamada en la noche.

b) Un cuidador por cada siete residentes 12 horas del día y uno por cada diez en turno nocturno. De acuerdo con ello, a partir de ocho residentes ya corresponden dos cuidadores diurnos y a partir de quince corresponden tres, y así sucesivamente, operando del mismo modo respecto de los cuidadores del turno de noche.

**Artículo 18.-** Los adultos mayores con dependencia física o psíquica en grado leve o moderado requieren:

a) Un auxiliar de enfermería de dos horas diarias de permanencia y de llamada las 24 horas del día.

b) Un cuidador por cada doce residentes dependientes 12

horas del día y uno por cada veinte en horario nocturno. De acuerdo con ello, a partir de trece residentes ya corresponden dos cuidadores diurnos y a partir de veinticinco corresponden tres, y así sucesivamente, operando del mismo modo respecto de los cuidadores del turno de noche.

**Artículo 19.-** Los adultos mayores autovalentes requieren de un cuidador por cada veinte residentes durante las veinticuatro horas.

**Artículo 20.-** Cualquiera sea el número de residentes o su condición de valencia, en horario nocturno el establecimiento no podrá quedar a cargo sólo de una persona.

Cabe señalar que, por mucho que se exiga un personal mínimo, debes asegurar la presencia de responsables que brinden cuidado a los residentes en diversas circunstancias. Siempre considera un personal apto para abordar diferentes eventualidades que pueden surgir en el día a día como en turnos de noche o emergencias.

### Los cuidadores, un cargo clave

Dentro de los diferentes cargos que hay en un ELEM, aquel que tiene el contacto más cercano con la persona mayor es el de los cuidadores, transformándose muchas veces en sus referentes afectivos, lo que implica una responsabilidad ética. Son ellos los que ayudan a los residentes a bañarse, comer, trasladarse, los asisten en el aseo personal, brindan acompañamiento, etc. Su trabajo va a ser una de las principales determinantes de cómo es percibido el servicio que se entrega en tu ELEM. Es por eso que el perfil que definas para este cargo debe ser de total coherencia con los valores que declaraste junto a tu misión.

En la mayoría de las residencias visitadas reconocieron que los cuidadores son muy importantes, pero en muchas detectamos los siguientes problemas:

▶ No cuentan con gente capacitada en cuidados de personas mayores.

▶ Cuando encuentran a alguien muy competente es difícil retenerlo ante otras ofertas del mundo privado.

▶ Suele ser el personal que tiene nivel más bajo de remuneraciones, lo que explica en parte que sea el cargo de mayor rotación.

▶ La capacitación invertida generalmente se pierde por la alta rotación.

▶ En residencias grandes comúnmente se dan problemas de convivencia que afectan el clima laboral.

La mejor manera de minimizar estos problemas es partir por tener claro el perfil ideal del cuidador. A continuación te entregamos una propuesta, que te invitamos a complementar con tu propia experiencia y

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

Nombre del cargo: **cuidador**

Jefatura Directa (cargo) **técnico en Enfermería o profesional responsable del turno según corresponda.**

Cantidad de personas que supervisa: **sin personas bajo su cargo**

Ubicación física (dirección): **dirección del ELEAM**

Objetivo del cargo: **brindar cuidados, acompañamiento y apoyo a los residentes durante el día y la noche en sus actividades cotidianas.**

Principales funciones y tareas: **apoyar a los residentes con la alimentación, baño, aseo personal, vestuario, asistencia en el aseo de la cama, actividades recreativas, asistencia en los traslados, en el mantenimiento de la movilidad, en la prevención de úlceras por presión y suministro de medicamentos.**

### **Requisitos formales:**

Formación profesional: **deseable cursos de cuidado de la persona mayor.**

Experiencia requerida: **deseable al menos dos años de experiencia en cuidados de personas.**

Conocimientos específicos: **no se requieren.**

### **Requisitos especiales**

Sexo: **cualquiera**

Condiciones físicas: **se solicita a personas vitales y con condiciones físicas y de salud mental para brindar cuidados a las personas mayores.**

### **Competencias a evaluar**

- Que tenga una actitud de respeto hacia los residentes, considerando sus derechos.
- Que sea cálido y amable en el trato.
- Que sea paciente y estable emocionalmente.
- Que sea responsable y minucioso con los protocolos a seguir.
- Que tenga habilidades interpersonales que aporten al clima laboral.

### **Fuentes de Reclutamiento:**

- Referencias del personal del ELEAM.
- Portales de empleo.
- Municipalidad.
- Instituciones u Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) que otorgan cursos de capacitación para cuidar a personas mayores.

con las características de tu ELEAM.

Teniendo claro el perfil ideal para tus cuidadores, puedes analizar qué tanto se asemeja con el personal que actualmente tienes. Identifica las diferencias entre el perfil ideal y el cuidador actual. Sabemos que este ejercicio te puede mostrar resultados que te desanimen, sin embargo te invitamos a llevarlo a cabo porque es una buena manera de subir un peldaño en el servicio que entregas. Las mejoras identificadas serán las que más adelante podrás traducir en un plan de capacitación (contenido que será desarrollado en el próximo capítulo). Además te ayudará a perfeccionar las próximas contrataciones.

Retener a un cuidador, como a cualquier otro trabajador clave, es de suma importancia. Sabemos que lo monetario es un factor significativo para lograr que alguien se quede, pero ¿si no puedes subir más el sueldo? La verdad es que no hay una receta mágica, pero ten en cuenta que la gente no solo trabaja por dinero, también lo hace por una gratificación personal. Si entre otras acciones, logras un clima laboral agradable, una misión y valores que identifiquen al equipo, un reconocimiento y valoración de cada integrante y una participación del personal en las decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la gestión, te aseguramos que será más difícil que las personas se vayan de tu ELEAM.

Cabe señalar que es muy importante considerar el bienestar emocional de los cuidadores, ya que están expuestos a un trabajo de alto esfuerzo físico pero sobre todo emocional. Es clave para su desempeño contar con actividades de contención establecidas formalmente y que les permitan aliviar emociones.

En el próximo capítulo profundizaremos en los incentivos



laborales, el autocuidado y la retención.

## 6. Área de gestión de recursos

Esta área se encarga de convocar a la sociedad a sumarse a la causa del ELEAM a través del aporte de recursos, tanto económicos como materiales o de voluntariado. Es tan importante como el área de Servicios, ya que una organización jamás logrará su misión - sea cual sea - si no es capaz de integrar a la sociedad. Especialmente, si estamos hablando de la problemática del abandono de la persona mayor.

Es fundamental que la residencia busque generar conciencia en la sociedad si el fin como organización se relaciona con el envejecimiento digno de la tercera edad. Sabemos que el primer deber de un ELEAM es entregar atención y cuidado de calidad a los residentes. Pero el segundo, es tan valioso como el primero y se trata de conmovir a la sociedad para que tome conciencia de las necesidades y carencias de la persona mayor.

Fallar en la convocatoria empobrecerá a la sociedad espiritualmente, y a tu ELEAM económicamente porque dejarás de captar los recursos que te pueden entregar las personas externas a la organización. Por eso, las tareas del área de Gestión de Recursos deben hacerse con la misma vocación y ganas que se atiende a los residentes.

En esta área se agrupan las siguientes tres tareas, que desarrollaremos en profundidad en el capítulo de Gestión de Recursos:

Captación de recursos económicos

*Conseguir los fondos que necesitas para llevar a cabo tus proyectos.*

Voluntariado

*Invitar a voluntarios a llenar los cargos que necesitas o a otras actividades como acompañar a los residentes.*

Marketing

*Difundir y acercar tu obra o la condición de las personas mayores a la sociedad. Hacer alianzas con las universidades, empresas u organismos públicos.*

Como sospecharás es fundamental contar con alguien que cumpla el rol de convocar para captar recursos y en quien se pueda apoyar el director ejecutivo del ELEAM. Las principales tareas de esa persona son:

- ▶ Administrar y gestionar toda vinculación con empresas, municipalidades, Servicio Nacional del Adulto Mayor, otras instituciones del Estado y organizaciones ligadas a la persona mayor, siempre en sintonía con el gerente.
- ▶ Desarrollar un plan de Marketing que integre la captación de recursos, voluntarios y difusión.
- ▶ Gestionar, planificar y decidir cómo se rendirán las cuentas a los donantes y la comunidad.

En relación al perfil, ojalá sea alguien con experiencia realizando este tipo de tareas y que cumpla con las siguientes características:

- ▶ Hábil para relacionarse con personas de diversos niveles organizacionales, buena expresión oral, negociador, mediador y con manejo de imagen personal e institucional.
- ▶ Orientado al cumplimiento de las tareas y preocupado por lograr las metas y resultados.
- ▶ Capaz de desarrollar relaciones, trabajo en equipo y generar redes de contacto.

- ▶ Tolerancia a la frustración y paciencia (muchas veces no va a ser fácil convocar y conseguir recursos).
- ▶ Que tenga sentido social y que le apasione y motive trabajar por las personas mayores y más vulnerables del país.

Si no tienes a alguien con este perfil y/o que pueda cumplir estas funciones, define tareas que puedas delegar en algún voluntario que apoye esta área momentáneamente. La idea es que selecciones a alguien que te pueda ayudar en ciertas labores específicas del área de Gestión de Recursos.

## 7. Área de administración



En términos simples, esta es el área que abastece y coordina las áreas de Servicios y de Recursos para que cumplan sus objetivos. El perfil de la persona que trabaja en esta área es muy

diferente al de las otras. Aquí se requiere que el personal sea más ordenado, de especial confianza, metódico, estructurado y con alguna experiencia administrativa, que puede ser del mundo privado. Algunas de las tareas son:

- ▶ **Tesorería:** manejo de caja, compras de insumos, pagos a proveedores, rendiciones.
- ▶ **Contabilidad:** control de presupuesto, registro de ingresos y gastos.
- ▶ **Administración de personas:** contratos, vacaciones, pago de remuneraciones, licencias.

Las cualidades descritas arriba son fundamentales para cumplir estos quehaceres de forma impecable. ¿Te imaginas qué pasaría si la persona que lleva el manejo de caja y las rendiciones no es ordenada o bien estructurada para hacer el registro de ingresos y gastos?

Por último, cabe señalar que esta área muchas veces se califica como operativa pero es importante destacar también su rol estratégico. Por eso, las personas que trabajan acá deben aportar con una visión de futuro al ELEM y con insumos para la toma de decisiones a nivel de los servicios y en la búsqueda de recursos.

## 8. ¿Y si mi ELEM es pequeño?

Volvamos a una de las primeras ideas planteadas en este capítulo. ¿Recuerdas que dijimos que las tareas son las mismas en un ELEM chico y grande y que el organigrama se realiza pensando en que a futuro se pueden lograr mejoras en el servicio? Bueno, si las limitaciones de tu presente equipo son muy grandes y sigues sintiendo que esta estructura es lejana e inalcanzable, te recomendamos basarte en este orden de prioridades para crear o fortalecer cargos al interior de tu organización en forma gradual.

**a.** Un director técnico y un director ejecutivo: independientemente del tamaño de tu ELEM y las barreras existentes, siempre debes contar con personal idóneo que exige el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores. Lo primero es contar con un director técnico. Esta persona

puede funcionar también como director ejecutivo, tal como lo menciona el reglamento. Considera lo anterior porque si no existe un director ejecutivo dedicado, no hay ELEM, ni organización, ni nada; solo un grupo con objetivos difusos.

**b.** Personal mínimo para los servicios: de acuerdo al reglamento, también debes disponer de auxiliares de enfermería y cuidadores de acuerdo al número y condición de valencia de los residentes. Además debes contar con manipuladores de alimentos, auxiliares de servicio encargados de aseo, lavandería y ropería de acuerdo a la cantidad de residentes. Por último, es recomendable que cuentes con los servicios de enfermera, nutricionista, kinesiólogo, terapeuta ocupacional o profesor de educación física con formación gerontológica y asistente social. Si hay cargos en que no puedes contratar, te aconsejamos buscar voluntarios.

Después de haber cumplido con las exigencias mínimas, te aconsejamos:

**c.** Jefes de área: ¿Recuerdas que hablamos de tres áreas para un ELEM? Designa personas a cargo de cada una de estas. No pienses necesariamente en contratar más gente. Para las áreas de administración y recursos puedes pensar en voluntarios. Para los servicios piensa en el equipo que ya cuentas, si quieres puedes designar encargados para las tres funciones principales (cuidados básicos, atención sanitaria y rehabilitación y de atención psicosocial y comunitaria).

**d.** Un presidente o asesor entusiasta: busca a alguien del Directorio, y si no tienes, a un asesor voluntario que pueda ver las cosas con una prudente distancia y experiencia, para poder corregir y animar cuando sea necesario.

**e.** Un Directorio o Equipo Asesor: ya te aconsejamos contar con un presidente entusiasta, ahora te recomendamos conformar un grupo de gente comprometida en post de tu misión. Pueden ser asesores voluntarios que aporten con su experiencia en los diferentes ámbitos que te mencionamos para el área del Directorio o Equipo Asesor.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

¡Ahora, manos a la obra! Practica los contenidos aprendidos.

### 1. Desarrolla un organigrama

a. Dibuja el organigrama actual de tu organización (un diagrama que represente la estructura actual).

b. Construye nuevamente el organigrama según lo visto en el capítulo, bázate en el punto ¿cómo construir un organigrama ideal?

c. Analiza el organigrama que dibujaste inicialmente y compáralo con el que acabas de construir. ¿Cuáles son las principales diferencias y similitudes?

d. Ubica a las personas que trabajan hoy en la organización, utilizando como criterio “la persona más adecuada para el cargo” e identifica con colores los cargos que debieras volver a llenar o que están vacíos.

e. Describe los cargos vacíos y planifica una forma y plazos para llenarlos. ¡No olvides lo que dijimos sobre voluntarios y alianzas!

### 2. Directorio o Equipo Asesor

a. Analiza tu actual directorio o equipo asesor a la luz de periodicidad, formalidad y participación en las reuniones.

b. Revisa la distribución de las tareas de tu Directorio o Equipo Asesor según la distribución de tareas propuestas para los integrantes (punto 3 del capítulo). ¿Qué áreas de la organización no están representadas? ¿Es posible hacer algo para representar estas áreas?

c. Si no cuentas con un Directorio o Equipo Asesor, desarrolla un plan de conformación de un equipo empezando por un presidente entusiasta.

### 3. Cuidadores

a. Describe el perfil ideal de cuidadores para tu ELEM, puedes basarte en el que te propusimos.

b. Identifica las necesidades de capacitación de cada uno de los cuidadores actuales comparándolos con el perfil ideal.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Estructura organizacional
- Perfil del cargo
- Rol
- Voluntario





# CAPÍTULO 5

# GESTIÓN DE PERSONAS

- ▶ ¿Consigues atraer al personal más capacitado?
- ▶ ¿Te parece que quienes trabajan en tu ELEM entregan los servicios según lo definido en la misión?
- ▶ ¿Sientes que tu equipo está comprometido y motivado?
- ▶ ¿Te cuesta retener al personal?
- ▶ ¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Se podría mejorar?

En este capítulo te demostraremos que el principal recurso de las organizaciones sin fines de lucro son las personas que trabajan en ella. Además te entregaremos algunos consejos que pueden ser utilizados en tu ELEM para mejorar la gestión de tu equipo. Si los aplicas correctamente, de seguro podrás perfeccionar el servicio entregado y el cumplimiento de la misión. Veremos los temas más importantes de la gestión de personas pero en forma breve, por eso te invitamos a profundizar en ellos.



## CAPÍTULO 5 GESTIÓN DE PERSONAS

### 1. ¿Por qué son importantes las personas que trabajan en tu organización?

Como hemos dicho anteriormente en este manual, las personas que trabajan en tu organización son el principal capital de tu ELEAM. Recuerda que queremos que estén ¡Comprometidas y organizadas! Por eso, preocúpate de ellas ¡Son los cimientos de la residencia! El buen resultado de tu organización no depende de los fondos que consigas, alianzas que logres o tecnologías que apliques; obedece básicamente a la calidad humana y profesional de tu gente.

Además si tu trabajo está centrado en las personas, en este caso en los adultos mayores, sería muy contradictorio que no te preocuparas de quienes tienen contacto directo con ellos. Ten por seguro que una buena gestión del personal puede hacer grandes diferencias en el trato y cuidado que reciben los residentes.

### 2. ¿Qué es la gestión de personas?

Cuando hablamos de la gestión de personas no nos referimos a las funciones que tiene el área de Administración. La gestión de personas es una tarea descentralizada que involucra a todos los miembros del ELEAM. En el caso de los jefes es la responsabilidad de conducir al personal a cargo y en el caso de los subalternos se trata de autogestionarse. Todos los trabajadores deben ser agentes activos y responsables de su propio desarrollo, para que en conjunto hagan crecer a la residencia. De eso se trata gestionar personas, es crear un ambiente en que todos sean agentes activos de su propio crecimiento.

La gestión de personas se da a lo largo de todo el ciclo de vida de un trabajador en una organización, desde que ingresa, se desarrolla y egresa:



A continuación te entregaremos algunos consejos para facilitar la gestión de personas en cada una de estas etapas.

### a. Ingreso

#### i. ¿Cómo saber si necesito contratar a alguien más?

Antes de contratar a una persona debes preguntarte si necesitas realmente ese nuevo cargo. Lamentablemente no existe una fórmula para saberlo, pero te ayudará pensar qué fue lo que cambió y que justifica ahora ese puesto.

También es útil que describas las responsabilidades que tendría ese nuevo integrante en el equipo. Luego ponte en el caso de que no lo pudieras contratar, ¿cómo se harían todas esas tareas? ¿Es posible cumplirlas sin esa persona? Las respuestas a estas preguntas te dirán si es realmente necesario contratar a alguien más.

Por último, antes de decidir integrar a alguien externo, evalúa si dentro del ELEAM hay una persona que pueda cubrir ese cargo y así fomentar el desarrollo interno. ¡Ah! Pero siempre respetando los requerimientos de personal exigidos en el Reglamento de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores.

#### ii. Reclutamiento y selección

Cuando ya tienes decidido contratar a alguien nuevo para tu ELEAM, serán procesos claves el reclutamiento y la selección

de esa persona. El reclutamiento es la acción de atraer a candidatos que quieran trabajar en tu organización.

Es habitual que los mismos funcionarios de la residencia sean fuentes de reclutamiento y te presenten a sus compañeros, parientes o amigos para cargos vacantes. Como todo en la vida, tiene sus ventajas y desventajas, por lo que siempre es recomendable usar paralelamente alguna fuente externa de reclutamiento para tomar una mejor decisión.

**OJO:** siempre antes de reclutar y seleccionar debes tener muy clara la descripción del cargo para el cual estás buscando a la persona (recuerda que esto lo aprendimos en el capítulo de Estructura). Si existe la descripción para ese puesto, siempre es recomendable volver a revisarla. Puede haber cambiado algo o bien, podrías aprovechar de darle un nuevo sentido a ese cargo.

Al usar fuentes externas debes considerar el factor tiempo versus costo. Por ejemplo, si publicas un aviso en el diario o en la radio puedes recibir muchísimos currículum que seguramente no tendrás tiempo de leer. En ese caso, te recomendamos filtrar por algún criterio como nivel de estudios, trabajos previos o requisitos excluyentes.

La selección es la etapa posterior en que se define a las mejores personas del total que lograste reclutar según el perfil determinado.

Seleccionar al candidato correcto es fundamental y equivocarse, ¡muy caro! ¿Te imaginas elegir a un director técnico que no tenga las características que necesitas y en vez de ayudarte, te perjudica? ¡Grave error!

Para evitar esto, te recomendamos hacer un proceso formal y basado en lo siguiente:

- Realiza entrevistas para indagar en las experiencias de los candidatos que te sirvan para el cargo.

- Prepara una pauta con las preguntas que te gustaría hacerle a los candidatos al cargo.

- ▶ No hagas un repaso aburrido de los CV, sino que busca aquellas tareas en que las personas tuvieron que poner los talentos que requiere el puesto en cuestión.
- ▶ No entrevistes solo, porque se te pueden escapar preguntas. Hazlo con alguien más del ELEAM o realicen dos entrevistas separadas para no intimidar al candidato.
- ▶ Quédate con una conclusión de cada candidato al finalizar la cita.
- ▶ Hazle caso a tus “tincadas” y no elijas sin haber entrevistado por lo menos a tres personas.
- ▶ Pide referencias del candidato, ya que el mejor antecedente de alguien es la impresión que dejó en trabajos previos.
- ▶ En cargos más relevantes se recomienda la evaluación de un psicólogo para obtener información complementaria. ¡Podrías buscar un voluntario para esto!

Cabe agregar, que durante todo el proceso de selección es fundamental que estés revisando el perfil del cargo para no olvidar las características necesarias.

### iii. Contratación e inducción

Una vez seleccionado el candidato viene el proceso de contratación para ingresar a trabajar en el ELEAM. En relación a ello, existen distintas posibilidades: ¿contrato indefinido o contrato a plazo fijo? El de plazo fijo es de máximo un año y la segunda renovación lo convierte en indefinido. Si no estás seguro de la persona que estás seleccionando, puedes hacer un contrato a plazo fijo por tres meses o el tiempo que te parezca adecuado. En ese periodo tú y el trabajador conocerán la forma de trabajo.

Sin embargo, independientemente del tipo de contrato o de jornada de trabajo, el primer día laboral es especial para todos. Es fundamental tomar muy en cuenta a la persona nueva para que se sienta integrado. Hazte el tiempo y trata de demostrarle la importancia de su incorporación: asígnale un tutor, muéstrale la residencia, explícale sus tareas y preséntale a las personas con que trabajará.

La inducción es la forma en que integras a una persona a la organización. En esa primera etapa, el nuevo miembro del equipo conocerá desde la misión del ELEAM hasta sus compañeros de trabajo y responsabilidades.

A pesar de que los ELEAM tienen mucho trabajo diario y muchas veces no alcanza el tiempo para realizar todo lo que quisieran, vale la pena invertir tiempo en realizar adecuadamente el proceso de inducción. Puedes aprovecharlo para que el personal nuevo imite el trabajo de los mejores dentro de la residencia y así, amoldarlo a lo que realmente necesitas. Prestarle ayuda y dedicarle tiempo en un comienzo hará que a futuro sea un trabajador más empoderado y más eficiente.

En otras palabras, si le dedicas tiempo a la inducción podrás ahorrar tiempo en el futuro, dado que las personas sabrán bien cómo hacer su trabajo desde un comienzo y no cometerán siempre los mismos errores.

También es aconsejable que conozca desde un inicio las buenas prácticas del ELEAM. Pero por sobre todo, lo más importante es presentar la cara nueva a los residentes para que se familiaricen entre ellos. Es una positiva acción que demuestra consideración por ambos. Créenos, el tiempo invertido en la nueva contratación será recompensado con creces.

#### EJEMPLO:

María fue contratada como cuidadora de personas mayores en el ELEAM Los Boldos. El primer día de trabajo llega muy puntual pero un poco nerviosa. La recibe la directora y la jefa del área de Servicios, le muestran un lugar donde dejar sus pertenencias, la invitan a un café y le hacen un recorrido por el lugar. En el camino le presentan a todas las personas que se encuentran, haciendo hincapié en las que tendrán relación con el trabajo de María, y le explican el funcionamiento general de la residencia. Obviamente en esta primera instancia no se pretende que ella retenga nombres ni protocolos, sino que solo “se haga una idea” general del lugar. Además aprovechan de contarle parte de la historia del ELEAM y de las personas mayores que ahí residen.

Al terminar el recorrido, María y su jefa sostienen una reunión en que ella le explica con más detalles los principales protocolos. También repasan juntas cuáles son las tareas del cargo, qué es lo que esperan de ella, cómo quieren que realice su trabajo, cuáles son los valores del ELEAM y cómo estos deben estar reflejados en el trato y cuidado del residente. Además le informa cómo es el sistema de evaluación de desempeño, en qué consiste, cómo y cuándo son las reuniones de equipo, cuáles son los canales de comunicación, cómo es el sistema de turnos, cuáles son los horarios de almuerzo, qué pasa cuando ella necesita cambiar un turno, etc. Naturalmente es una conversación en que se espera que María vaya resolviendo todas sus dudas.

En la hora de almuerzo aprovechan que María conozca a todos los cuidadores con que comparte horario. En la tarde comienza el trabajo en sí. Primero se le asignan tareas simples y con personas mayores de baja complejidad, le explican cada uno de los quehaceres a realizar con mucho detalle y el por qué se hace de esa forma en caso de que existiese algún riesgo asociado. Además le presentan a Soledad, una cuidadora con muchos años de experiencia y que entrega un servicio con un alto estándar de calidad, para que sea su mentora durante el primer periodo.

Al finalizar el primer día laboral, María se va muy tranquila a su casa porque se sintió acogida y parte del ELEAM. Su nivel de ansiedad ante el nuevo cargo es mínimo, ya que le entregaron mucha información, le presentaron a la mayoría de las personas y tiene muy claro con quién resolver eventuales dudas. Por lo demás, le da mucha seguridad ser supervisada por Soledad para no poner en riesgo a las personas mayores. Cualquier otra complicación en su trabajo, sabe que será solo cuestión de tiempo.

Los días siguientes María siguió trabajando junto a Soledad y ante tareas un poco más complejas, primero miraba cómo se hacía y escuchaba la explicación de su mentora, luego fue realizando sola esas labores aunque supervisada por Soledad. Cuando la mentora estimó que María lo hacía lo suficientemente bien y segura, le avisó a la jefa del área que la supervisó una vez más y luego autorizó a María a comenzar a entregar el servicio sola.

## b. Desarrollo de personas

### i. Capacitación

Uno de los aspectos imprescindibles en el desarrollo de las personas dentro de una organización es la capacitación. Gracias a ella el trabajador puede cubrir algunas brechas, mejorar la labor actual, o bien adquirir nuevas habilidades que le permitan realizar tareas más complejas a futuro.

Sea cual sea el caso, la gran ventaja es que los beneficios no son solo para la persona que se capacita, sino que para toda la residencia: el funcionario escapará de la rutina de trabajo y crecerá profesionalmente, la organización contará con una persona más eficiente, y el adulto mayor recibirá un mejor servicio. O sea, a través de una misma herramienta se logran provechos para todo un ELEAM.

**OJO:** un tema muy importante cuando invertimos en capacitar es hacer seguimiento. Terminada la capacitación debes constatar que los conocimientos fueron adquiridos y se están poniendo en práctica. Esto sirve también como evaluación de la actividad de capacitar.

Pero paradójicamente se hacen pocas capacitaciones. Entre las razones figuran que cuesta sacar a las personas del trabajo diario para que vayan a realizar cursos o se piensa erróneamente de que se trata de algo muy complejo y que significa una gran inversión. En relación al primer argumento, solo podemos decir que ¡vale la pena hacerlo! Pagar horas extras o conseguir voluntarios con tal de capacitar al equipo será retribuido con creces. Las otras razones son simplemente excusas, ya que existe la alternativa de capacitar mediante la franquicia que otorga el Sence o conseguir capacitaciones gratuitas a través de instituciones como la ACHS, Universidades, Senama, etc. o de voluntarios como enfermeras y kinesiólogos; e incluso más simple, que alguien con más experiencia dentro del ELEAM capacite al resto del equipo.

La capacitación es trascendental, no puedes mejorar la entrega de tus servicios si no capacitas a quienes los brindan. Por eso si quieres tener un equipo competente, debes darle espacio

a la capacitación. ¡Haz todo lo que esté en tus manos!

En el capítulo anterior, vimos que uno de los cargos claves dentro del área de Servicios son los cuidadores. Te ayudamos a identificar cuál es el perfil ideal para tu ELEM y te pedimos que hicieras el ejercicio de compararlo con el actual personal, para detectar qué le falta a cada uno para ser como ese ideal. Esa diferencia dijimos que la podías traducir en un plan de capacitación y para hacer ese plan, recurrimos una vez más a nuestra querida fórmula de los adverbios: qué capacitar, quién capacitará, cómo lo hará, cuándo lo hará, dónde lo hará, a quién capacitará, cuántas veces se realizará, cuánto costará.

### RECUERDA:

*La capacitación mediante la franquicia que otorga el Sence*

Existe un beneficio tributario para todas aquellas organizaciones calificadas por el SII como contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta. El beneficio permite descontar del pago de impuestos los montos invertidos en capacitaciones para trabajadores de la organización. Este descuento de impuestos puede llegar a ser el 1% de la planilla anual de remuneraciones de la organización.

Estas capacitaciones las puede realizar directamente la organización, o bien a través de los servicios de un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) acreditado en Sence. Además, la organización debe entregar los fondos de la franquicia tributaria a un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) para que los administre y actúe como intermediario ante el Sence. Antes de realizar cualquier capacitación, es importante que ésta sea aprobada por el SENCE.

Para más información ingresa a <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/Franquicia-Tributaria/>

### EJEMPLOS:

#### Capitación 1

► Al realizar el ejercicio de comparar el perfil ideal con los cuidadores reales, se detectó que una cuidadora era poco minuciosa con los protocolos a seguir, sobre todo con aquellos que permitían la reutilización de vestuario, ropa de cama o toallas. En general, ella arrojaba mucha ropa a la lavandería. Por ejemplo, si mudaba siempre debía cambiar las sábanas puesto que se le manchaban, las toallas de baño se le caían al suelo, cuando asistía a los residentes durante las comidas se ensuciaban porque no les ponía la servilleta al cuello, etc. Ante esta situación, se diseñó el siguiente plan de capacitación.

#### Objetivo (qué capacitar):

- Entender el ELEM como una sumatoria de servicios.
- Comprender que los servicios están relacionados y se afectan unos a otros.
- Monitor (quién capacitará):
- Director ELEM
- Jefe de servicio

#### Estrategia (cómo capacitarán):

- Presentación y charla explicativa de los servicios que entrega el ELEM (Director).
- Trabajo práctico de dos días en la lavandería para vivir el proceso completo desde que ingresa una prenda sucia hasta que está disponible para ser usada.

Fecha (cuándo):

- Primera semana de marzo

Duración (cuánto):

- 2 días

#### Sede (dónde):

- ELEM

#### Alumno (a quién):

- Cuidadora

**Costo (cuánto):**

- Horas extras para suplir turno.

**Seguimiento:**

- A partir de la segunda semana de marzo se observará si mejoró la conducta y aumentó la prolijidad en la persona capacitada.

**Capacitación 2**

► En el ELEM Las Tórtolas de Los Vilos trabaja Marta, quien ya lleva más de 10 años desempeñándose en funciones administrativas. Durante estos años ha tenido que aprender a trabajar con planillas Excel, herramienta con la que no tenía experiencia cuando llegó. De a poco se ha familiarizado con ella, pero la falta de conocimiento le ha significado demorar más tiempo del necesario en algunas tareas. Por eso, la directora ejecutiva del ELEM le ofreció participar en una capacitación de Excel que es impartida por una OTEC (Organismo Técnico de Capacitación) y se acoge a la franquicia Sence. Marta decidió participar y se le desarrolló el siguiente plan de capacitación.

**Objetivo (qué capacitar):**

- Adquirir conocimientos en el uso de Excel como herramienta de trabajo.
- Permitir la realización más eficiente de tareas administrativas.

**Monitor (quién capacitará):**

- OTEC

**Estrategia (cómo capacitarán):**

- Asistencia a 12 clases prácticas de dos horas, dos veces a la semana.

**Fecha (cuándo):**

- Desde la primera semana de mayo.

**Duración (cuánto):**

- 6 semanas

**Sede (dónde):**

- En la sede de un Centro de Formación Técnica.

**Alumno (a quién):**

- Asistente de Administración

**Costo (cuánto):**

- \$60.000
- El curso se acoge a franquicia tributaria de capacitación (Sence).

**Seguimiento:**

- A partir de la tercera semana de junio, empezando por presentar una breve exposición sobre lo aprendido.

**ii. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño del personal es una herramienta valiosísima para asegurar que tu servicio sea tan amistoso y eficaz como quieres. Es muy lógico emplearla, ya que del personal depende la entrega del servicio y lo más probable, es que gran parte de los gastos de tu ELEM sea en sus sueldos. Por ende, ¿cómo no evaluar, al menos una vez al año, lo que está pasando con ellos?

Sin embargo, rara vez se realizan evaluaciones de desempeño en organizaciones sin fines de lucro y las razones son variadas: incomoda juzgar el trabajo del otro, temen generar un mal ambiente, nunca se dijo que se harían, se consideran inútiles, etc. Deja de lado estas aprensiones y ¡evalúa! Sí o sí obtendrás beneficios. Por ejemplo, cambiar aquellas cosas que no te gustan

o que se están realizando de forma incorrecta, evitar problemas irreversibles que terminen en despidos o perfeccionar el trabajo diario.

Además para evaluar no es necesario que contrates a una consultora externa o realices reuniones periódicas. A través de un ejemplo te mostraremos los pasos de una evaluación de desempeño para que la pongas en práctica en tu ELEM.

## EJEMPLOS:

### *Evaluación de desempeño de un cuidador*

#### **Paso 1: definir la escala de evaluación**

- Desempeño Excepcional (E): es cuando el desempeño de la persona supera ampliamente lo que se espera de su cargo. Este nivel es difícilmente igualado por otras personas que ocupan cargos con funciones y responsabilidades similares.
- Sobre lo Esperado (SE): la persona obtiene en forma regular logros destacados y realiza una labor que en general supera lo que se espera para su cargo.
- Desempeño Esperado (DE): el desempeño de la persona cumple con lo que se espera para su cargo. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño satisface las exigencias principales del puesto.
- Próximo a lo Esperado (PE): el desempeño cumple con solo algunos de los aspectos definidos para el cargo. En ocasiones necesita apoyo o bien, su rendimiento no es constante.
- Bajo lo Esperado (BE): el desempeño de la persona no cumple con los requisitos mínimos. Existen debilidades que deben ser corregidas.

Nota: a cada uno de estos niveles se les puede asignar un valor numérico. Por ejemplo, E=130%, SE=115%, DE=100%, PE=85% y BE=70%. En este caso, el desempeño esperado es un 100%. A un desempeño superior se le

asignará un porcentaje mayor, mientras que uno inferior tendrá un porcentaje menor. Esto permite cálculos como sacar promedios, obtener un resultado final, hacer rankings, etc.

#### **Paso 2: seleccionar las habilidades a evaluar en los cuidadores**

- Responsabilidad y compromiso: cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo, siguiendo los protocolos indicados (ejemplo: llega a la hora, está atento a su labor y no al celular, cuida los insumos, etc.).
- Orientación al servicio: su trabajo está orientado a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de las personas mayores, respetando siempre su voluntad.
- Calidez: muestra en todo momento una actitud de respeto y calidez hacia las personas mayores.
- Calidad del trabajo: trabaja de manera rigurosa, detallista y exigente. Entrega un servicio confiable de acuerdo a los protocolos establecidos y realiza el registro de las observaciones en el libro correspondiente.
- Iniciativa: logra sus objetivos individuales y muestra pro actividad en el quehacer de su trabajo.
- Manejo de la presión laboral: frente a contingencias o periodos de crisis muestra control emocional, logra sobreponerse y mantener la calidad de su trabajo (ejemplo: paciente grave o fallecimiento).
- Adaptabilidad a los cambios: demuestra flexibilidad cuando se requiere (ejemplo: horas extras, cambios de turno, acompañamiento en traslado de residentes al servicio de salud primario, etc.).
- Organización: administra los insumos y el tiempo disponible de manera eficiente.
- Trabajo en equipo: colabora con sus compañeros y mantiene una actitud positiva.

Nota: las competencias a evaluar y el periodo que será tomado en cuenta deben ser conocidos con anterioridad por los cuidadores. También es deseable que estén al tanto del cuestionario y su escala de cinco niveles.

### Paso 3: Llenar el formulario de evaluación

Formulario de Evaluación de Desempeño					
Nombre	Ana González				
Cargo	Cuidador/a				
Fecha	23-05-2016				
Evaluador	Rosa Sepúlveda				
Desempeño	Excepcional (130%)	Sobre lo esperado (115%)	Esperado (100%)	Próximo a lo Esperado (85%)	Bajo lo esperado (70%)
Responsabilidad y compromiso			x		
Orientación al servicio		x			
Calidez				x	
Calidad del trabajo			x		
Iniciativa				x	
Manejo de la presión laboral			x		
Adaptabilidad a los cambios					x
Organización					x
Trabajo en Equipo		x			
Nota	Se marca con una X solo una de las evaluaciones para cada competencia a evaluar.				

Como puedes ver, la cuidadora fue bien evaluada en su orientación al servicio y el trabajo en equipo. Sin embargo, necesita mejorar en su calidez de atención, iniciativa, adaptabilidad a los cambios y capacidad de organización. Esto le dio una evaluación promedio de 93,3% (sumando

todos los porcentajes de cada característica a evaluar y dividiéndola por 9), que quiere decir que todavía necesita mejorar en su desempeño global para llegar a lo que se espera de ella. Para esto, ya se tiene identificado qué aspectos puede mejorar.

#### Paso 4: reunión de evaluación entre el jefe y el evaluado

El momento de la evaluación debe ser una reunión formal en la que se hable con mucha claridad, se planteen las cosas con sus aspectos positivos y negativos y se den ejemplos de lo que se está señalando (evitando que sean cercanos en el tiempo para que no se transforme en una discusión de un hecho puntual).

También se debe dejar el resultado por escrito para que sea útil como retroalimentación en un futuro. Cuida la forma, no olvides que eres el jefe y aunque sea una mala evaluación deben quedar las metas claras, el ánimo alto y el equipo alineado. Además te aconsejamos siempre evaluar en función de hechos objetivos, no en base a creencias, sentimientos o pensamientos.

Al diseñar una evaluación de desempeño para todos los cargos, la estructura básica del formulario y la escala de evaluación podrán ser las mismas. Lo que irá cambiando en cada caso serán las competencias que se evaluarán y que deberán ser escogidas en relación a las habilidades que se requieren para desarrollar el trabajo. Por ejemplo, en el caso de jefaturas y puestos que tienen personas bajo su cargo sería deseable incluir las siguientes habilidades.

- **Influencia:** motiva a sus colaboradores a trabajar con responsabilidad y lidera proyectos con otras áreas que benefician a todos.
- **Innovación:** desarrolla e implementa ideas creativas, promueve en su equipo un espíritu de mejora continua y es proactivo/a en presentar mejoras a los procesos.
- **Desarrollo de personas y equipos:** gestiona el desempeño de sus colaboradores entregando retroalimentación formal e informal para reforzar y corregir; reconoce a las personas que sobresalen en sus funciones, promueve la autonomía y traspasa sus conocimientos al equipo.

#### Consejos para implementar una evaluación de desempeño

- ▶ Que sea bien comunicada, para ser percibida como un proceso de crecimiento y no de "persecución".
- ▶ Que se establezcan y den a conocer con anterioridad los periodos de evaluación, los parámetros que se evaluarán y los evaluadores (por lo general, son los jefes directos).
- ▶ Que sea un proceso transparente. Puede partir de a poco, pero debe tener un criterio común. ¿Es por cargo o por área? No puede partir solo por algunas personas.
- ▶ Que se defina de antemano si el resultado tendrá alguna compensación monetaria asociada. No es necesario, pero en caso de que exista recomendamos que sea un monto no tan significativo, sino que un porcentaje del sueldo. Creemos que así es la única manera de que mantenga su autonomía.

#### iii. Incentivos laborales

Por incentivos laborales nos referimos a aquellas acciones que llevan a una persona a realizar de mejor forma su trabajo. Para mantener la calidad del servicio que se entrega dentro de un ELEAM es clave mantener al personal motivado con su trabajo y esto lo puedes lograr por medio de los incentivos.

Los incentivos laborales se pueden dividir en monetarios y no monetarios. Los monetarios son aquellos que significan una recompensa económica a cambio del trabajo que realiza el personal, estos generalmente son el sueldo, los bonos y comisiones.

Es importante que la entrega de incentivos monetarios esté relacionada con que la persona que los recibe está efectivamente realizando un mejor desempeño. De no ser así, estos no van a cumplir con su objetivo de motivar la entrega de un mejor servicio y solo se estarán perdiendo recursos.

Sin embargo, entendemos que los incentivos económicos no son fáciles de implementar en un ELEAM (como en la mayoría de las organizaciones sociales) debido a la natural escasez de

recursos con que se convive en el día a día.

Por eso también existen los incentivos no monetarios, que serán aquellas acciones que sin significar una entrega de recursos económicos al trabajador, lo motivan a entregar un mejor servicio. Estos serán más fáciles de implementar en tu ELEAM, pueden ser aplicables a diferentes cargos y significarán un menor uso de recursos. A continuación te dejamos algunas ideas:

**a)** Reconoce públicamente los logros que alcancen ciertas áreas o personas. Por ejemplo, aprovecha alguna reunión del equipo que se adjudicó exitosamente el fondo concursable ELEAM para el próximo año, reconociendo a quienes participaron en la postulación.

**b)** Entrega flexibilidades de horario. Puedes permitir que elijan entre diferentes opciones de horario, manteniendo las horas trabajadas, o que quienes están mejor evaluados sean los primeros en elegir los turnos en que trabajarán.

**c)** Implementa un “cuidador del mes”. Esto generará un reconocimiento social al trabajo de los cuidadores del ELEAM y comunicará también qué modelo de cuidador se espera. Es importante que este reconocimiento sea compartido por el equipo, una idea es que se determine mediante votación.

**d)** El desarrollo profesional también es un incentivo, por eso entrega al personal interno la oportunidad de adquirir mayores responsabilidades en el trabajo. Antes de salir a buscar a alguien afuera de la organización, revisa si alguien internamente puede optar a ese cargo.

**e)** Las mismas capacitaciones pueden significar un incentivo, especialmente si se entrega como un reconocimiento al trabajo realizado. Además, una buena práctica es generar la instancia para que algún trabajador destacado realice una capacitación interna al resto del equipo. Esto va a cumplir una doble función, capacitar al personal y reconocer al buen trabajador.

**f)** Entregar algo físico (como un regalo) o una experiencia (como una comida en un restaurant) al personal que ha tenido un buen desempeño.

#### **iv. Comunicación interna**

En este caso, cuando hablamos de comunicación interna nos referimos a la información que el ELEAM transmite a sus trabajadores. Tiene como objetivo principal que cada uno de ellos se sienta parte y una pieza fundamental de la organización. Por esto cuando hay alguna información relevante, sea positiva o negativa, debe existir una formalidad en su entrega, evitando que la gente se entere por medio de rumores.

Tener canales de comunicación claros, conocidos y serios es también importante porque es la única manera de ir alineando al equipo con la misión, los valores y los objetivos propuestos. Además si se trata de buenas noticias de seguro generará una motivación extra en el equipo.

Aprovecha todas las instancias disponibles, ¡se creativo! Cuando quieras entregar un mensaje haz una reunión, manda un correo o mensaje de texto a los celulares, pon notas en los espejos del baño, usa el diario mural, deja recados en las servilletas a la hora del almuerzo, escribe una carta, etc. ¡No hay excusas para no comunicarte con tu equipo!

#### **v. Autocuidado y retención**

Tal como mencionamos en el capítulo anterior, la rotación de personal y con mayor razón en el caso de los cuidadores, es uno de los problemas más frecuentes en los ELEAM. Es muy costoso que se vaya gente, ya que genera no tan solo costos en la búsqueda de un reemplazo e inversión en tiempo de inducción, sino que además hay un costo en la pérdida de la persona debido a la cercanía y cariño que adquirió con el equipo y los residentes.

Promover el autocuidado en el caso de un ELEAM, significa realizar acciones para quienes están expuestos a trabajos cansadores, física o psicológicamente; o aprender ciertas técnicas para que adopten conductas seguras y así mantener su integridad. Por ejemplo, en el caso de los cuidadores deben ejercitar fuerza de brazos para levantar a los residentes y que ninguno de los dos salga lesionado.

Otras actividades de autocuidado y motivación del personal son aquellas que se relacionan con mantener vivo el sentido

del servicio. Para reencantar a tu equipo, te proponemos establecer actividades de distensión, de desahogo, de luto cuando algún residente fallece o de relajación cuando alguno fue agresivo.

Para cerrar la etapa de desarrollo de personas, te entregamos algunas buenas prácticas concretas y fáciles de implementar, que se pueden aplicar tanto en cuidadores como en otros cargos del ELEAM.

▶ **Pausas activas:** los terapeutas ocupacionales de los residentes realizan una actividad recreativa y de relajación para los cuidadores. Tres veces a la semana y con el fin de romper la rutina (autocuidado y retención).

▶ **Celebración de fechas especiales:** considerar y celebrar los cumpleaños de los cuidadores u otras festividades, como día de la madre, día del padre, fiestas patrias, etc. (autocuidado y retención).

▶ **Distribución de vacaciones:** pedirle al grupo de cuidadores que organicen entre ellos mismos los tiempos de vacaciones para que no se topen y entreguen una propuesta como grupo (autocuidado y retención).

▶ **Turnos según afinidad:** en la medida de lo posible, asignar los turnos de tal forma que los cuidadores que tienen mayor afinidad queden en el mismo turno (autocuidado y retención; incentivos laborales no monetarios).

▶ **Cuidador mentor:** cada vez que llega un nuevo cuidador al ELEAM, como parte de la inducción, se le asigna a un cuidador con experiencia para que sea su mentor, lo guíe en las actividades del día a día y resuelva sus dudas. Cabe agregar, que esto puede significar un reconocimiento para quien es asignado como mentor (incentivos laborales no monetarios).

▶ **Rotación de tareas:** en residencias más grandes en que hay varios sectores, los cuidadores se van rotando de lugar y tareas. Por ejemplo, están tres meses al cuidado de las personas mayores autovalentes, luego tres meses con postradas, y así sucesivamente, lo que hace menos rutinario el trabajo (autocuidado y retención).

▶ **Reuniones periódicas:** hacer reuniones mensuales y aprovechar de capacitar en algún tema específico a todo el equipo (comunicación interna).

▶ **Duelo:** cuando fallece algún residente se hace partícipe a los cuidadores de las actividades de duelo (autocuidado y retención).

### c. Egreso

Cuando una persona deja la organización por voluntad propia, siempre es recomendable hacer una despedida. No tiene por qué ser algo que implique un gran gasto económico, considéralo como una instancia para que la organización vaya creando sus propios "ritos". Así como realizas una inducción cuando alguien llega, también haz algo especial su último día. Estos gestos son los que nutren la cultura organizacional de tu ELEAM.

Pero este no es el único escenario posible para que alguien egrese de la residencia, también existen las desvinculaciones. Seguramente, no hay nada más ingrato en una organización que tener que despedir a alguien. Por lo tanto, es importante que le hayas anticipado al trabajador que no está cumpliendo con su labor como se requiere, aunque tampoco se trata de adelantarle el cese de sus funciones. En general, la evaluación de desempeño facilita mucho las cosas en este sentido.

### Consejos ante la decisión de desvincular a alguien

Las siguientes recomendaciones parten de la base de que, a pesar de las advertencias y del enorme trastorno que involucra el despido, no te quedó otra alternativa que tomar esta difícil decisión.

▶ Desvincular no es para nada grato, pero en ciertas ocasiones no queda alternativa.

▶ Si estás pensando que alguien tiene que irse, lo más probable es que efectivamente tenga que irse.

▶ Hazlo cuanto antes. Demorar tu decisión no le sumará nada al trabajador, ni a ti, ni a la organización.

▶ Fíjate si vas a desvincular a alguien más. Si es así, hazlo el

mismo día y anuncia públicamente que las desvinculaciones terminaron.

- ▶ Cuando estés con la persona ve directo al punto, se breve y conciso.
- ▶ Aunque suene materialista, lo económico ayuda a reparar. Anunciada la medida, lo único en lo que pensará él o ella será en la indemnización que exigirá. Más vale que lo hables en detalle y lo antes posible.
- ▶ Conoce bien las disposiciones legales y el efecto económico que tendrá el despido.
- ▶ Cuida las palabras. No ofendas nunca. Si te arrepientes de algo es preferible que sea porque hablaste de menos que porque hablaste de más.
- ▶ Una vez anunciada la desvinculación, que la persona se retire del ELEM lo antes posible.
- ▶ Tan pronto como puedas, habla con el resto del equipo. Plantea el nuevo orden y deja bien claro cómo se van a suplir las tareas que la persona desvinculada realizaba.
- ▶ Intenta avanzar en la nueva contratación antes de desvincular, para que no quede el puesto vacante por mucho tiempo. En los ELEM cada persona es imprescindible, realiza muchas tareas y tal vez no haya nadie interno que pueda reemplazar.

Esas son las tres etapas del ciclo de vida de una persona dentro de una organización. Cabe señalar que es primordial que cada una de ellas esté acompañada de una perfecta administración, que se preocupe de las remuneraciones, licencias médicas, vacaciones, permisos, uniformes, equipos, control de riesgos, etc. Es de suma importancia que esté todo en orden, en los plazos que se requieren y según lo que indica la ley. Todo lo que se haga en las otras secciones parte de la base que cumples legalmente las vacaciones, pagos y el resto de las responsabilidades que implica la administración.

### 3. ¿Cómo ser un buen jefe?

El primer requisito para ser un buen jefe es no hacer las cosas, sino que hacer que se hagan. Sabemos que muchas veces querrás intervenir y entregar tu mismo el servicio, pero si quieres crear un equipo de trabajo debes delegar, tarea nada de fácil tampoco. Una buena gestión exige una jefatura no tan hacedora, sino que mucho más controladora y evaluadora.

¿Y cómo trabajar en equipo o lograr que el equipo trabaje? Para algunos esto es un mito, ya que creen que los que trabajan son unos pocos o peor, es solo uno el que hace y acapara todas las tareas. Para evitar esta situación, ten en cuenta estos consejos:

**a)** Actitud de jefe: para que exista un equipo debe haber un jefe funcional a él, con personalidad y jugado. Tu jefatura puede ser autoritaria o democrática. Si se trata de la primera piensa en qué te gustaría delegar y en quiénes. En cambio si eres de un estilo más democrático, revisa si no estarás huyendo de tus responsabilidades con eso de compartir las decisiones.

**b)** Delega: “soltar” el mando no es fácil, pero un buen jefe sabe cómo hacerlo. Delegar bien supone una madurez de quien delega como del que recibe la delegación y significa transferir la autoridad pero no toda la responsabilidad. Debes dejar en claro qué parte conservarás y que parte entregarás, evitando zonas grises. Empieza de a poco, si no estás 100% convencido de entregar tu trabajo al equipo que te coopera, puedes probar con una parte de él y evaluar los efectos. También es recomendable buscar a las “piezas fuertes” del ELEM. Piensa, por ejemplo, si te fueras del país mañana, ¿a quién dejarías a cargo de la organización? Si la realidad es que no tienes a esos hombres o mujeres claves te recomendamos revisar lo que hay que tener en cuenta para contratar. Puede que tú lo estés haciendo todo: piensa en tus tareas y en aquellas que no debieras hacer, crea cargos, busca a voluntarios y elige bien y con calma a tu gente.

**c)** Pregunta: un buen jefe es “preguntón”. ¿Cómo se forma un equipo de trabajo? ¿Cómo se involucra más a la gente? ¡Preguntádoles! Un líder debe hablar bien pero también debe escuchar bien, que tu marca sea la oreja y no la labia. Crea los espacios necesarios para hacer preguntas, ya que así se integra a las personas, se les compromete e invita a la

reflexión. Te aconsejamos pegar un cartel en tu oficina con las siguientes preguntas, para que tú y tu equipo sepan con claridad qué tipo de conversaciones te gusta llevar: ¿en qué consiste exactamente el problema? ¿Cuáles son las causas del problema? ¿Cuáles son las soluciones posibles? ¿Qué solución propones tú? ¿Por qué propones esa solución?

Además es muy positivo que el jefe realice ciertas tareas de otros cargos, como dar de comer a las personas mayores, ayudarlos en el traslado, etc. A pesar de no ser parte de sus responsabilidades, es bueno que lo haga para acercarse al residente y experimentar la forma en que se está entregando el servicio.

#### 4. ¿Cómo administrar a los voluntarios?

Partamos precisando que un voluntario es aquel que está dispuesto a entregar su tiempo, talento y/o conocimiento en favor de una causa. En segundo lugar, tu organización se diferencia de otras precisamente porque puede contar con este tipo de personal. En tercer lugar, ten en cuenta que ellos entregan entusiasmo y armonía con el único fin de que tu ELEM crezca, madure y cumpla sus objetivos.

Por eso si no tienes dinero para contratar, debes tener la firme determinación de conseguir voluntarios. Tu tarea es entregar el servicio con el personal necesario y no puedes descartar al voluntariado. No te desanimes si has tenido malas experiencias, las instituciones que saben manejar al voluntariado dicen que la clave es poner la responsabilidad por el buen funcionamiento en ti y no en el carácter del voluntario. Tranquilidad, de seguro que con el tiempo te convencerás de que es una fuente de recursos que no puedes desaprovechar. Parte poniendo atención a los siguientes consejos:

##### a) El voluntario debe tener un enorme sentido para ustedes

Ahonda hasta tal punto en el voluntariado que puedas considerarlo como una especie de usuario del ELEM. Por supuesto que no del mismo tipo que tus adultos mayores, pero si lo ves así te harás preguntas que terminarán dándole sentido a su existencia. Ante las críticas contra este personal, siempre ten presente ejemplos en donde sí lograron buenos resultados. Como equipo adopten la práctica de preguntarse la

razón de cada falla en el voluntariado y la forma de enmendarla.

##### b) El mayor imán de tu obra será el espíritu de acogida

Lo que convoca a tus voluntarios no es tanto lo desvalido del residente sino lo noble que es tu causa, lo conmovedor del trabajo que ofreces y por sobre todo, tu genuina hospitalidad y cálida acogida. No debes invitar al voluntariado solo a colaborar, debes ofrecerle ser parte de tu obra.

##### c) Todos los cargos podrían ser ocupados con voluntarios

Suena ambicioso, pero efectivamente hay instituciones que están conformadas en su totalidad por voluntarios, sobre todo las que están comenzando o tienen un carácter religioso. Por ende, todas las residencias pueden cubrir cargos con voluntarios. La clave es creer en ellos y no verlos como suplentes. Una vez más, recuerda que el voluntariado es el recurso central y distintivo de una organización sin fines de lucro.

##### d) Debe existir un encargado del voluntariado

Debe haber un responsable del área, que puede ser rentado o no. Parte de sus tareas serán captar, mantener, organizar, promover y animar al personal voluntario de la organización.

##### e) Trátales como si fueran rentados

Aunque no tengan un sueldo, debes decirles lo que esperas de ellos, de quien dependen, sus desafíos. En fin, definir el cargo y crear una carrera de interiorización o ascenso para ellos en el ELEM. No por ser voluntarios, no tienen que cumplir exigencias.

##### f) Prepárate para las fallas

Suena drástico, pero debes diseñar una organización dispuesta a que los voluntarios tibios o mediocres queden en el camino. En un estimado de 10 voluntarios: uno será muy bueno, dos razonablemente buenos, tres pésimos (de los que debes deshacerte rápido) y el resto bueno para algunas cosas. Ten en cuenta las condiciones de este personal pero ponte un desafío: si falla es culpa de la organización, no del voluntario.

### **g) Es un signo de madurez cuando los cargos se determinan entre voluntarios y funcionarios**

Pídele al jefe de cada área que imagine todos los cargos que necesita para cumplir las tareas, luego que defina cuáles cargos pueden ser cubiertos con personal contratado y cuáles con voluntarios. Este ejercicio es interesante porque obliga a distinguir el tipo de tarea según la realice un voluntario o contratado. Además, será un signo de madurez ahondar en el quehacer diario, ya que la calidad en lo rutinario es lo que distingue a una buena residencia de una del montón.

### **h) Si no tienes dinero para contratar, ofrece tiempo**

Puede que ahora te preguntes: si el voluntariado es una alternativa real, ¿para qué contratar personal? Por dos razones, es difícil creer en los voluntarios y es más rápido contratar. Por eso, si tú no tienes fondos, deberás invertir tiempo en un proceso de búsqueda de voluntarios. Esto significa programar la necesidad de personal con bastante anticipación, determinar claramente el cargo que necesitas y pedirle al encargado del voluntariado que lo consiga.

Con el tiempo, te darás cuenta que es más fácil conseguir voluntarios que les haga sentido el trabajo con las personas mayores. Por ejemplo, pueden ser hijos que hayan cuidado a sus papás, sean sensibles con el tema y estén dispuestos a hacer turnos en el ELEAM. También son una opción las enfermeras retiradas, que ya no puedan trabajar en un hospital o centro asistencial.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

**a.** Imagina que llega una nueva enfermera al ELEAM. Desarrolla un plan de inducción que considere los siguientes aspectos: misión y valores del ELEAM, traspaso de normas y procedimientos internos, presentación de la estructura organizacional de la residencia, descripción del cargo, objetivos y metas del puesto, responsabilidades, presentación de las instalaciones de la residencia y la asignación de un tutor.

**b.** Desarrolla un plan de capacitación que permita al personal auxiliar de enfermería identificar y administrar de mejor forma los medicamentos recetados a los residentes. No olvides responder las siguientes preguntas: qué capacitar, quién capacitará, cómo lo hará, cuándo, dónde, a quién, cuántas veces y cuánto costará.

**c.** Diseña un Formulario de Evaluación de Desempeño para el encargado del área de Servicios, especificando correctamente las competencias a medir.

¡Puedes hacer estos ejercicios para todos cargos que consideres necesarios!

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Comunicación interna
- Voluntario
- Capacitación







## CAPÍTULO 6

# GESTIÓN DE RECURSOS

- ▶ ¿Te cuesta encontrar fuentes de financiamiento?
- ▶ ¿Les faltan recursos para entregar un mejor servicio en el ELEAM?
- ▶ ¿Han logrado difundir en la comunidad lo que ustedes hacen?
- ▶ ¿Te cuesta encontrar voluntarios para tu organización?

En este capítulo queremos ampliar tu mirada sobre las distintas posibilidades existentes para obtener recursos y voluntarios. Conocerás las principales características de cada fuente de ingreso y te daremos algunos consejos para llegar más fácilmente a ellas. Cerraremos con una mirada del marketing para un ELEAM, para que veas la importancia de comunicar el trabajo que ustedes realizan. ¡Comienza a leer!



## CAPÍTULO 6 GESTIÓN DE RECURSOS

### 1. La diferencia entre captar y convocar recursos

Captar recursos es una de las tareas más críticas y difíciles de cualquier ELEAM. 99 de cada 100 requieren más fondos de los que tienen y posiblemente por eso, esas 99 instituciones no están entregando el servicio de la forma que quieren. Esto provoca, además, una administración llena de angustias y sobresaltos.

Pero esto no es solo cuestión de plata. Lo primero que te queremos transmitir es que los esfuerzos deben empezar por convocar a la sociedad a que se involucre con el trabajo y misión de tu residencia. Por lo tanto, tu primer desafío es lograr que las personas, empresas, colegios, universidades,

**OJO:** es importante notar que la sustentabilidad económica de un ELEAM no solo pasa por los ingresos, debes poner atención también en los costos. No olvides apoyarte en voluntarios, lograr convenios con universidades, comparar los precios de los proveedores, etc. Revisa en cada área, qué actividades se pueden realizar de forma más económica.

organismos públicos, fundaciones, ONG, etc. se sientan parte del trabajo que ustedes realizan. De esta forma conseguirás más que solo un aporte, una relación que puede traer beneficios en el tiempo para ambas partes.

Se trata de un cambio de actitud frente al tema, la gestión de recursos primero debe convocar a la sociedad para luego captar. La idea es cautivar al donante con tu obra y no simplemente aceptar recursos o dinero. En la práctica, lo veremos en tres áreas:

#### RECURSOS ECONÓMICOS



Invitar a donantes a que aporten con recursos a la organización.

#### CAPTACIÓN DE VOLUNTARIOS



Invitar a voluntarios a que colaboren con su tiempo en el ELEAM.

#### MARKETING Y DIFUSIÓN



Promover la problemática que se aborda en el ELEAM para que la sociedad la conozca y se involucre.

## 2. Recursos económicos

A continuación te presentaremos las principales fuentes de ingreso a las cuales puede acceder tu ELEM. Te detallaremos cómo puedes captar recursos a partir del Estado, de las empresas, de la sociedad civil y de aportes de los residentes.

### a) Estado

#### *Fondos concursables*

Una de las principales formas de financiarse con fondos públicos es a través de fondos concursables y un ELEM sin fines de lucro puede postular a una gran diversidad de ellos. A continuación te contamos de qué se tratan y cómo puedes postular.

#### *i. ¿Qué son?*

El Estado tiene diferentes formas de traspasar recursos a la sociedad civil y la más común, en el caso de organizaciones sociales sin fines de lucro, es a través de fondos concursables y subsidios. Los fondos concursables son concursos públicos que buscan financiar proyectos propuestos por organizaciones sociales y que tengan un impacto positivo en la sociedad. Se puede postular a través de los diferentes ministerios o servicios del Gobierno y cada uno de ellos tiene sus propios objetivos, temáticas, requisitos y montos a entregar.

#### *ii. Alternativas de fondos concursables*

Un ELEM sin fines de lucro puede postular a muchos fondos. Algunos están enfocados directamente en los adultos mayores, pero también puede acceder a otros fondos que buscan beneficiar a diversos grupos vulnerables, como lo pueden ser las personas mayores que residen en tu ELEM.

El fondo más común e importante para un ELEM es el Fondo Concursable para ELEM del Senama. Éste financia la operación de la organización según la cantidad de personas mayores que residen en ella y su nivel de dependencia. Su objetivo es aumentar la cobertura de atención en el país, mejorando el servicio que se entrega a cada persona mayor. A este fondo puede postular cualquier ELEM que esté administrado por

instituciones públicas o privadas sin fines de lucro.

A continuación te dejamos otras opciones de fondos a los que puede postular una organización como la tuya. Estos fondos concursables corresponden al año 2015 y no es seguro que se vuelvan a repetir el 2016, pero el objetivo es que te des cuenta de la gran cantidad de fondos a los que puedes acceder y sus diferentes enfoques.

Ministerio	Servicio público	Nombre fondo concursable	Objetivo fondo concursable	¿Dónde se postula?
Gobierno Regional	-	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)	Fortalecer la capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales en materias de inversión pública regional, administrar, controlar y efectuar seguimiento sobre la ejecución financiera de los presupuestos de inversión regional y elaborar y sistematizar información relevante para la toma de decisiones de la autoridad.	Visitar página web del Gobierno Regional correspondiente. Por ejemplo, para el Gobierno Regional del Biobío ingresar a <a href="http://www.gorebiobio.cl">www.gorebiobio.cl</a> y ahí buscar "subvenciones FNDR 2016" o directamente en: <a href="http://sitio.gorebiobio.cl/subvenciones-2016/">http://sitio.gorebiobio.cl/subvenciones-2016/</a>
Ministerio de Desarrollo Social	Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama)	Fondo Concursable para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM)	Este programa busca generar acciones que permitan aumentar la cobertura de atención y mejorar los servicios de cuidado a los adultos mayores en situación de dependencia y vulnerabilidad, que residen en Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM), administrados por instituciones públicas y privadas sin fines de lucro.	La presentación de los proyectos a este concurso se podrá realizar presentando los formularios de postulación y documentos directamente en las oficinas de las Coordinaciones Regionales de SENAMA de cada región
	Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama)	Fondo Nacional del Adulto Mayor - Proyectos Autogestionados y de ejecutores intermedios	Financia proyectos ideados, elaborados y desarrollados por organizaciones de adultos mayores	La presentación de los proyectos a este concurso se podrá realizar sólo si son organizaciones de adultos mayores con personalidad jurídica, presentando los formularios de postulación y documentos directamente en las oficinas de las Coordinaciones Regionales de SENAMA.

Ministerio	Servicio público	Nombre fondo concursable	Objetivo fondo concursable	¿Dónde se postula?
Ministerio de Desarrollo Social	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	Fondo IDEA	<p>El concurso tiene por objetivo general fomentar en el sector público y privado el desarrollo de iniciativas innovadoras para la superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social. Además busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar alianzas público privadas para la superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social.</li> <li>- Apoyar el desarrollo de propuestas innovadoras para la superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social, a través de la entrega de recursos financieros.</li> <li>- Aportar al aprendizaje institucional y mejoramiento de los productos y servicios que entrega el FOSIS a través de su oferta programática regular.</li> </ul>	Se postula enviando la propuesta al correo electrónico señalado en las bases de licitación. Ingresar a <a href="http://www.fosis.cl">www.fosis.cl</a>
	Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)	Fondos Concursables Áreas Salud	<p>Acceder al financiamiento total o parcial de proyectos para desarrollar actividades ligadas a la inclusión social de las personas con discapacidad.</p> <p>Su objetivo es contribuir con el avance y mejora de la condición de salud y rehabilitación de las personas con discapacidad y sus familias, mediante el desarrollo de un mayor grado de participación y capacidad de ejercer las actividades esenciales de la vida diaria, en consideración a la situación de salud y discapacidad de las personas y en su contexto comunitario y social.</p>	Postular en: <a href="http://postulacion.senadis.gob.cl">http://postulacion.senadis.gob.cl</a>

Ministerio	Servicio público	Nombre fondo concursable	Objetivo fondo concursable	¿Dónde se postula?
Ministerio de Desarrollo Social	Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)	Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos (FONAPI)	Financiar iniciativas que aporten o potencien la inclusión social de las personas en situación de discapacidad, promoviendo sus derechos; apoyen su autonomía e independencia y mejoren su calidad de vida.	Postular en: <a href="http://postulacion.senadis.gob.cl">http://postulacion.senadis.gob.cl</a>
	Subsecretaría de Evaluación Social	Fondo Más por Chile	Financiar proyectos sociales que ayuden a la superación de la pobreza, enfocados en potenciar las habilidades y la inclusión social con el fin de mejorar la vida de las personas más vulnerables de nuestro país.	Se debe entregar presencialmente la postulación en la Oficina de Partes del Ministerio de Desarrollo Social. Ingresar a <a href="http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/concurso-fondo-mas-por-chile/">http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/concurso-fondo-mas-por-chile/</a>
Ministerio de Interior y Seguridad Pública	Subsecretaría del Interior	Fondo Social Presidente de la República	Financiamiento de proyectos de carácter social que contribuyan a apoyar y complementar las políticas de inversión social del Estado.	Postular en: <a href="http://www.interior.gob.cl/fondo-social-presidente-de-la-republica/">http://www.interior.gob.cl/fondo-social-presidente-de-la-republica/</a> .
Ministerio Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Fondo de Iniciativas Locales para Organizaciones Sociales FIL	Favorecer el fortalecimiento, autonomía y sustentabilidad de las organizaciones sociales y sus redes, así como fortalecer su rol como entes vinculantes de la ciudadanía con el Estado, a través del financiamiento de proyectos de carácter local (proyectos ejecutados en una sola comuna).	Para las postulaciones en papel usted deberá presentar los antecedentes en las oficinas regionales del Ministerio (SEREMIS), cuyas direcciones se encuentran disponibles en la sección contacto del sitio web.  Para las postulaciones en línea solo se deben adjuntar los antecedentes escaneados en el sistema. Ingresar a <a href="http://www.msgg.gob.cl/fondos-concursables/">www.msgg.gob.cl/fondos-concursables/</a>

Ministerio	Servicio público	Nombre fondo concursable	Objetivo fondo concursable	¿Dónde se postula?
Ministerio Secretaría General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público (Ley No20.500)	Financiar proyectos nacionales y regionales que promuevan el interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común.	<p>Para las postulaciones en papel usted deberá presentar los antecedentes en las oficinas regionales del Ministerio (SEREMIS), cuyas direcciones se encuentran disponibles en la sección contacto del sitio web.</p> <p>Para las postulaciones en línea solo se deben adjuntar los antecedentes escaneados en el sistema. Ingresar a <a href="http://www.msgg.gob.cl/fondos-concursables/">www.msgg.gob.cl/fondos-concursables/</a></p>

Además, es importante que te acerques a los municipios. Muchos tienen sus propias subvenciones a las cuales puedes postular. Para esto debes solicitar información en el municipio correspondiente a la comuna donde se encuentre tu ELEM.

### iii. La postulación a un fondo estatal

Todos los elementos que necesitas para postular a un fondo concursable siempre los podrás encontrar en sus bases de postulación. Sin embargo, existen ciertos elementos que se repiten a lo largo de los diferentes fondos y que revisaremos a continuación. El principal consejo es siempre leer atenta y rigurosamente las bases de postulación, y hacer una lista con cada uno de los requisitos y antecedentes que se exigen. Así podrás revisar rápida y ordenadamente que nada te falte al momento de postular.

## 1. ¿Qué organizaciones pueden postular?

Para cada fondo siempre se define qué tipo de persona u organización puede postular. Este es el primer aspecto a revisar a la hora de evaluar si se puede postular a un fondo. Es aquí donde se define el tipo de personalidad jurídica que puede aplicar. En el caso de un ELEM sin fines de lucro pueden calificar como personas jurídicas de derecho público (municipalidades o corporaciones municipales) o privado sin fines de lucro (fundaciones, corporaciones, ONG y organizaciones religiosas). Además de organizaciones comunitarias como clubes de adulto mayor en que participen los mismos residentes.

## 2. ¿Qué documentos me piden?

Siempre se van a pedir ciertos documentos junto al formulario de postulación. La entrega de estos papeles puede ser

presencial o por internet, va a depender del fondo al que se esté postulando. En general se solicitan documentos vigentes de representante legal y personalidad jurídica de la institución. Por muy exagerados que te parezcan los documentos que se solicitan, tómate el tiempo necesario para recopilarlos. Conseguir algunos de ellos puede ser lento o engorroso, ¡no lo dejes para el final! Cualquier documento que falte, te dejará automáticamente fuera del concurso.

### 3. ¿Cómo me van a evaluar?

Asegúrate de revisar que tu propuesta cumple con todos los criterios de evaluación. Este chequeo aumentará tus posibilidades de ganar el fondo. Identifica cuáles criterios son los más ponderados (aquellos que se les asigna más puntaje) y perfecciónalos. En algunos fondos se incorporan criterios que entregan bonificaciones o “puntos extras”. ¡Aprovéchalos!

### 4. ¿Exigen garantías?

Las garantías son medios por los cuales se busca dar seguridad del cumplimiento de las obligaciones que se comprometen con la suscripción del convenio. Estos son generalmente un respaldo en dinero por un monto específico detallado en las bases, puede ser menor o hasta el 100% del fondo. En general, se puede entregar cualquiera de las siguientes garantías: boleta de garantía bancaria, póliza de seguros de ejecución inmediata, vale vista, certificado de fianza.

### 5. ¿Qué plazos tienen?

Lee bien los plazos de postulación. Además debes estar atento al momento en que se publicarán los resultados de adjudicación.

### 6. ¿Qué y cuánto me van a financiar?

En general se establecen ciertos ítems a financiar y en cada uno se determinan sus montos máximos, que muchas veces son un porcentaje del fondo total. Si no cumples con esto, tu proyecto va a quedar inadmisibles. Algunos de estos ítems pueden ser: gastos operacionales, equipamiento, recursos humanos, construcción, habilitación o mejoramiento de infraestructura. Si tienes dudas sobre a qué ítem se puede asignar cada gasto, ¡pregunta dentro del plazo!

### iv. Consejos para postular

- ▶ Reúne exactamente la documentación solicitada aunque parezca exagerada.
- ▶ Planifícate, recuerda que debes contar con el representante legal para cuando quieras postular.
- ▶ Tómate el tiempo necesario, con la debida holgura, para reunir antecedentes técnicos y administrativos de la postulación.
- ▶ Apóyate en tu equipo para recopilar toda la información solicitada.
- ▶ Presenta las dudas y preguntas durante el período establecido para ello, así será más fácil cumplir lo requerido.
- ▶ Usa un lenguaje similar al que ves en las bases de postulación. Pon especial atención a los conceptos que emplean y trata de utilizar los mismos, no sinónimos.

#### EJEMPLO:

En este ejemplo podrás ver los ítems anteriores aplicados al Fondo Concursable para ELEAM 2015. Cada pregunta se respondió con un extracto de las bases de postulación. Te recalcamos que dentro de los fondos concursables, a éste debes postular sí o sí.

#### 1. ¿Qué organizaciones pueden postular?

*“Las Instituciones que postulen proyectos para ser financiados por el Fondo Concursable deberán cumplir a lo menos, con los siguientes requisitos:*

*i. Ser una entidad de derecho público o de derecho privado sin fines de lucro. Incluye a las Municipalidades, Corporaciones Municipales y Entidades del Gobierno Central.*

*ii. Contar con Inscripción vigente en el Registro de Prestadores de Servicios Remunerados o no a Adultos Mayores del Servicio Nacional del Adulto Mayor, establecido en el art. 3° letra g) de la Ley N° 19.828.*

iii. Ser el administrador del ELEM donde se ejecutará el proyecto, lo que se acreditará con la autorización sanitaria vigente de funcionamiento otorgada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente al domicilio del establecimiento, a nombre de la Institución.

iv. Que el ELEM donde se ejecutará el proyecto cuente con la autorización sanitaria vigente de instalación otorgada por la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente al domicilio del establecimiento.

v. Que el ELEM no se encuentre recibiendo financiamiento permanente por parte de SENAMA, cuestión que será certificada por SENAMA con posterioridad a la presentación del proyecto”.

## 2. ¿Qué documentos me piden?

“De la Institución Postulante si cumple con lo siguiente:

► Escritura de constitución o instrumento que acredite que corresponde a una Institución de derecho público o de derecho privado sin fines de lucro.

► Certificado de Inscripción vigente en el Registro de Prestadores de Servicios Remunerados o no a Adultos Mayores del SENAMA.

► Autorización sanitaria vigente de instalación y funcionamiento otorgado por la Secretaría Regional Ministerial de Salud, correspondiente al domicilio del establecimiento y a nombre de la Institución que postule, que lo certifique como el administrador de cada ELEM postulado.

► Certificado de antecedentes laborales y previsionales, emanado de la Dirección del Trabajo, con una antigüedad no superior a (45) cuarenta y cinco días corridos a la presentación de la propuesta.

► Copia del balance y estado de resultado del período tributario anterior a la fecha de su presentación, si corresponde.

► Original del o los Formularios para la Presentación de Proyectos y antecedentes o documentos solicitados, junto

con el archivo digital respectivo, conforme a lo dispuesto en el Anexo N° 1 y al Presupuesto de ejecución contemplado en el N° 6 del Anexo N° 1”.

## 3. ¿Cómo me van a evaluar?

“Factores de Evaluación

► Organización administrativa actual del ELEM (10% de ponderación).

► Atención usuaria y socio-comunitaria (20% de ponderación).

► Diagnóstico de la situación de los (as) adultos (as) mayores residentes en el ELEM (30% de ponderación).

► Equipo profesional del ELEM (25% de ponderación).

► Experiencia en trabajo con adultos (as) mayores de la Institución (15% de ponderación).”

## 4. ¿Exigen garantías?

“En caso que la propuesta adjudicada corresponda a una Institución privada sin fines de lucro, al momento de suscribir el convenio, la Institución garantizará su fiel y oportuno cumplimiento, acompañando una boleta bancaria de cobro inmediato, vale vista endosable, póliza de garantía de ejecución inmediata o una fianza entregada por Instituciones de Garantías Recíprocas, por un 5% del monto total adjudicado, extendida en favor del Servicio Nacional del Adulto Mayor, que indique Garantía de Fiel Cumplimiento del Convenio Fondo Concursable de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, con una vigencia de 25 meses contados del acto administrativo que aprueba el convenio, renovable a petición de SENAMA. Esta garantía le será restituida una vez cumplidas todas y cada una de las obligaciones señaladas en el convenio”.

Si quieres saber si hay concursos abiertos y sus bases de postulación visita la página web de Senama [www.senama.cl](http://www.senama.cl)

## 5. ¿Qué plazos tienen?

	Actividad	Plazos (contados desde la publicación del llamado en un diario de circulación regional o nacional)
1.1	Publicación del llamado a concurso	0 días
1.2	Consultas	8 días
1.3	Respuestas, aclaraciones y rectificaciones	15 días
1.4	Recepción de Postulaciones	20 días
1.5	Apertura de propuestas	20 días
1.6	Revisión y evaluación de proyectos	35 días
1.7	Adjudicación	42 días

### *“Fecha de cierre de la convocatoria y lugar de recepción de los proyectos*

*La presentación de Proyectos se realizará hasta las 12.00 horas del vigésimo (20°) día desde el llamado a concurso, según lo señalado en el punto número 5 de las presentes Bases, en las oficinas de las coordinaciones regionales señaladas en el N° 2 de las presentes Bases.*

*Los proyectos presentados fuera de plazo no serán recepcionados y el respectivo sobre será devuelto, sin abrir, a la Institución postulante”.*

## 6. ¿Qué y cuánto me van a financiar?

### *“b) Monto y forma de cálculo de los recursos.*

*El monto total de los recursos se pagará por plaza residencial adjudicada y ocupada de acuerdo al tipo de plaza residencial y al nivel de dependencia del adulto mayor, según el valor de la Unidad de Fomento, en adelante también e indistintamente “UF”, al momento de la publicación del llamado a Concurso, en el diario de circulación regional o nacional correspondiente, y de conformidad con el siguiente cuadro de financiamiento:*

Tipo de Plaza Residencial	Situación del Adulto Mayor con dependencia	Valor por Plaza Residencial
Stock	Leve/moderada	% de 4,36 UF
Stock	Severa	% de 4,36 UF
Flujo	Leve/moderada/severa	1% de 4,36 UF

## b) Empresas

De seguro te preguntas: ¿cómo abordar a una empresa comercial? Sin duda, es un mundo ajeno al tuyo y que se guía por pautas propias. Para conocerlas y lograr un diálogo fructífero, una de las claves es que tu Directorio o Equipo Asesor cuente con personas ligadas a este mundo. De esta forma estarás relacionado con el lenguaje, criterio, lógica y anhelo de las empresas

**OJO:** es importante que cuides la relación que llevas con las empresas, para eso te invitamos a que revises donde hablamos de fidelización, en el punto d.

Ten en cuenta que estamos hablando de un conjunto humano y no de una especie de cajero automático al que vas, le extraes plata y te retiras. Debes tratar a la empresa como a un grupo de personas a las que hay que cautivar, así conseguiremos una relación más provechosa y de largo plazo.

A continuación te plantearemos ciertos pasos para salir a buscar empresas comerciales y luego, te presentaremos cinco alternativas de propuestas que les puedes hacer.

### i. Pasos para acceder a las empresas

- ▶ Elabora un listado de empresas posibles. Empieza por aquellas que tengan algún tipo de relación con el ELEAM: que estén vinculadas a la temática del adulto mayor, que se hayan relacionado anteriormente con ustedes, que sean de la misma localidad, comuna o ciudad, etc.
- ▶ Desarrolla una propuesta a exhibir en PowerPoint, libro impreso, pizarra, etc. Puede ser estándar y se va adaptando según la empresa que se visite. En esta propuesta se debe presentar al ELEAM, el trabajo que se realiza, mostrar la problemática que están buscando solucionar y la razón por la que están solicitando recursos. Lo importante es definir bien los objetivos de la donación y el por qué se está recurriendo a ellos.
- ▶ Preocúpate de que la propuesta sea revisada por el encargado del Equipo Asesor o Directorio que apoye las tareas de gestión

de recursos. Una buena presentación deja traslucir a una buena administración, lo que generará confianza en la empresa.

- ▶ Desarrolla un plan de visitas o reuniones, donde puedas fijar fechas y plazos. Es importante que la persona que asista a estas citas cumpla con ciertas habilidades de expresión oral, que sepa explicar bien y que conozca al ELEAM en profundidad. Puedes asignarle cierta prioridad a las empresas que te interesan más y según eso planificar las visitas. Pero ten en cuenta que finalmente el orden va a depender de la disponibilidad de cada empresa.

- ▶ Piensa si conoces a alguien que trabaje en una empresa. No necesariamente tiene que ser el empresario “número uno”, pero quizás un ejecutivo. Repasa en tu gran equipo de voluntarios (¡que quieren mucho a la obra!), por si acaso hay alguno que conoce a alguien que te pueda ayudar. Eso sí, a pesar de tener contactos siempre debes ser profesional y responsable al momento de convocar y conseguir recursos.

- ▶ Evalúa y corrige lo realizado después de cada actividad. A diferencia de otros planes, acá te recomendamos hacer una evaluación cada vez que visites a una empresa. Ajeno al resultado, ¡siempre saca una lección! Esto te permitirá ir perfeccionando las próximas reuniones, ya que el listado de empresas puede ser corto y de seguro, no lo quieres desaprovechar.

### ii. 5 alternativas de relación con una empresa

- ▶ Voluntariado corporativo: este es un camino hacia la donación ¡y un camino en sí mismo! Significa que los ejecutivos y trabajadores de las empresas trabajen como voluntarios en el ELEAM. Preparen delicadamente los cargos o tareas que tendrán en la residencia, recíbanlos con los brazos abiertos, hagan que se sientan y sean un real aporte. La idea es que estén fascinados con la residencia; si lo logras, apostamos que antes de un semestre, además de ser voluntarios se involucrarán económicamente.

- ▶ Pídele productos: para algunas empresas es más fácil donar productos o servicios que dinero. Las más grandes donan siempre a eventos masivos, así que si tienes algo planificado no dudes en recurrir a ellas. Pero ojo, hay muchas organizaciones

que están pidiendo este tipo de aportes. Además, te puedes registrar como entidad receptora de alimentos cuya comercialización sea inviable haciendo la solicitud mediante un formulario en el SII. Existen organizaciones como la Red de Alimentos que vincula a empresas de alimentos con organizaciones que dan de comer a sus beneficiarios, como es el caso de los ELEAM.

► Védeles productos o servicios propios: muchas veces las personas mayores trabajan con los terapeutas desarrollando productos que eventualmente pueden ser vendidos a empresas. No tiene que ser nada sofisticado, pero sí algo que a las empresas les interese comprar, como un regalo corporativo. Pueden ser chalecos de lana para bebés, llaveros de madera, etc. Lo mejor es conversarlo con el terapeuta ocupacional y crear un producto.

► Genera alianzas: piensa en proyectos que involucren el día a día de las empresas y sus clientes. Piensa, por ejemplo, en el vuelto de los supermercados. ¿Se te ocurre algo parecido? La idea es que sea algo que ayude a generar recursos y a darte a conocer en la sociedad.

► Pídele dinero, ¡pero con ley de donaciones!: las empresas pueden conseguir grandes beneficios si realizan aportes a través de ley de donaciones. Es tu labor que ellos se den cuenta de esto. Además siempre debes enmarcar esta solicitud en un fin concreto, la empresa debe conocer el proyecto específico al cual irá destinado su dinero. Por ejemplo, ampliación del ELEAM, mayor cantidad de almuerzos, mejores jardines, etc.

## LEY DE DONACIONES

Existen muchos cuerpos legales que permiten a donantes, como empresas, acogerse a beneficios tributarios. Cada uno de estos tiene sus propios requisitos y consideraciones para la determinación del beneficio tributario. A continuación te detallaremos dos cuerpos legales posibles a los que se puede acoger un ELEAM para entregar beneficios tributarios a sus donantes:

1. Ley de Rentas Municipales (ART.46 del D.L. N° 3.063 de 1979)

Dicho cuerpo legal permite a las empresas considerar como gasto necesario para producir, la renta el total de la donación realizada. Esto le permite rebajar por un monto correspondiente al 100% de la donación la Renta Bruta para el cálculo de la Renta Líquida Imponible gravada con los impuestos que establece la Ley de la Renta.

Debes considerar:

► Los fines de la donación deben ser: Educativos, Sociales, Artísticos y Culturales. Por lo que un ELEAM podría calificar por su fin Social.

► Se requiere que el donatario se acredite en la municipalidad donde se encuentra su domicilio.

► Una vez acreditado el donatario, este podrá entregar un Certificado de Donación a la empresa que dona, con el cual ésta podrá obtener el beneficio.

► Sólo se admiten donaciones en dinero.

► Un ELEAM privado y sin fines de lucro puede ser perfectamente un posible donatario bajo esta ley.

## 2. Ley de Donaciones Sociales (ART.1 del D.L. N°19.885 de 2003)

Este cuerpo legal permite que la Empresa que realiza la donación acogerse a un beneficio tributario donde, en su caso más común, puede descontar el 50% de su donación como gasto para el cálculo de su Renta Líquida Imponible y el otro 50% como crédito directo contra impuestos.

Para acogerse a esta ley el fin de la donación debe ser el siguiente:

**«Superación de problemas sociales derivados de la pobreza, la discapacidad, o del consumo problemático de alcohol o drogas.»**

OJO que es muy probable que los residentes de tu

ELEAM califiquen dentro en este grupo.

Los Donatarios (quienes reciben la donación) deben ser contribuyentes del impuesto de Primera Categoría de la Ley de la Renta, que declaren su renta efectiva sobre la base de contabilidad completa y que no sean empresas del Estado o en la que éste o sus Fundaciones participen.

Pasos para acogerse a esta ley:

1. Presentar el Proyecto al Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social.

2. Una vez que el Consejo lo aprueba, el donatario podrá otorgar un

Certificado de Donación a la Empresa donante.

3. Con dicho Certificado la Empresa podrá obtener un beneficio tributario.

Este beneficio varía según los montos donados y otras variables.

### EJEMPLO:

En el ELEAM de Teno viven 14 personas mayores que se caracterizan por poseer escasa o nula red de apoyo social y económico. Hace tiempo la residencia tenía la necesidad de contar con mejor mobiliario y espacios para actividades, pero con los recursos que disponían les era imposible. Por eso, un equipo del ELEAM decidió salir a buscar una nueva fuente de ingresos aparte de las pensiones y las del Fondo Concursable para ELEAM del Senama. Se dieron cuenta que en el sector habían varias empresas con las que podían conseguir fondos si es que presentaban una propuesta atractiva.

Después de hacer un catastro de empresas y realizar varias visitas, les resultó con una farmacéutica conocida. El fondo que les entregaron fue \$1,5 millones. Una vez

terminado el proyecto, se invitó a la empresa a visitar el ELEAM y ver los resultados. Desde ese entonces existe un contacto más fluido con ellos, se les invita a los eventos durante el año y se les envían noticias del ELEAM vía correo electrónico.

Esta fue la primera experiencia del ELEAM con una empresa y les ha facilitado acceder a otras, ya que en las nuevas empresas cuentan el trabajo con esta farmacéutica y esto les ayuda a transmitir mayor confianza. Además manejan mejor cómo gestionar este tipo de relación, dándole continuidad más allá de la captación de recursos.

### c) Sociedad

Convocar a la sociedad civil implica publicitarse en ella. Darse a conocer antes, durante y después de captar recursos. No basta con realizar acciones al momento de salir a buscar fondos, debes realizar un trabajo previo con la sociedad y luego un seguimiento. Te darás cuenta que es mucho más fácil invitar a participar (entregando fondos) a quienes te conocen que a quienes no te conocen.

¡Ah, pero no te preocupes! Sabemos que como ELEAM no te puedes andar publicitando en medios o en las calles. Nosotros nos referimos a acciones más simples y apoyadas en el marketing, como invitar a las familias de los voluntarios a conocer la residencia o aprovechar los medios de difusión gratuitos, como revistas de la municipalidad, diarios locales o páginas web. Más adelante profundizaremos en este contenido.

Existen muchas formas de financiarse a través de la sociedad civil y ahora vamos a revisar las más comunes en organizaciones sin fines de lucro como un ELEAM: los socios, eventos y colectas.

#### i. Socios

El aporte de los socios es una de las fuentes de ingresos más comunes en fundaciones u otras organizaciones sociales. Desde los ELEAM más grandes y conocidos hasta pequeñas juntas de vecinos utilizan este financiamiento.

Financiarse por medio de socios tiene la gran ventaja de ser un ingreso estable en el tiempo y que además no tiene restricciones de uso. Es decir, los recursos pueden ser destinados a lo que creas más importante. Sin embargo, exige ciertas capacidades operativas desde la comunicación o captación hasta los procesos de cobro y rendición de cuentas. Esta fuente de ingreso se puede ver como un proceso de tres etapas: captar, fidelizar y retener. Desarrollemos cada una de ellas:

### ► Captar

Ser exitoso consiguiendo socios dependerá del tipo de institución: ¿tu organización es conocida? Es diferente si se trata de una fundación pequeña y desconocida o del Hogar de Cristo. Si no te conocen siempre será más difícil, pero no te desanimes, empieza por quienes podrían haber escuchado alguna vez sobre ti.

Para dar con tus socios potenciales te recomendamos ver a la sociedad como círculos concéntricos. Los círculos más pequeños son aquellas personas o sectores de la sociedad que se relacionan más de cerca con tu organización. Desde adentro hacia fuera, primero tienes a quienes se relacionan día a día con el ELEM, como los trabajadores, voluntarios o familiares. Luego, un círculo más afuera, los vecinos, organizaciones comunitarias del sector como juntas de vecinos, colegios o personas que alguna vez se han relacionado con tu residencia. Más hacia el exterior, pueden aparecer personas que de alguna forma están ligadas a la temática del adulto mayor y más afuera, el resto del país. A medida que te alejas del círculo te encuentras con personas que no conocen tu residencia, con quienes necesitarás hacer un mayor esfuerzo para que se involucren con el ELEM y se inscriban como socios. Por ende, te recomendamos empezar siempre por captar desde el centro hacia afuera.



Una captación de socios exitosa depende de dar a conocer el proyecto y el objetivo del ELEM. Desarrolla un mensaje correcto y efectivo apoyándote en los contenidos de marketing y difusión que verás más adelante. También es importante que definas los medios que utilizarás en el proceso mismo de captar socios. Piensa en si vas a contratar captadores, cuánto les vas a pagar, si ganarán comisiones o si serán voluntarios. Igualmente considera otras formas de llegar a los socios potenciales, ya que los captadores no son la única opción, puedes conseguir socios a través de apoderados de colegios o miembros de juntas vecinales.

### ► Fidelizar

No te relajes después de haber captado a tus socios, tu trabajo no ha terminado. Ahora viene la fidelización, que en este caso significa mantener al socio involucrado con lo que hace el ELEM. En esta etapa debes generar acciones de comunicación con los socios para contarles sobre los desafíos del ELEM, los servicios que entregas, cómo se están aprovechando sus fondos (transparenta los gastos), e invitarlos a eventos en el ELEM, entre otros. Puedes generar un plan de fidelización que incluya los siguientes aspectos:

- Mail de bienvenida personalizado a cada nuevo socio con nombre, apellido y firma del director/a de la residencia, o bien otra persona como el encargado de la captación de recursos.
- Información mensual contando lo que pasa en el ELEM y qué se está haciendo con sus aportes.
- Saludo de cumpleaños.
- Invitación a eventos importantes.
- Resultados anuales (Memorias). Al finalizar cada año se suele presentar un balance con los principales logros del ELEM.

### ► Retener

Es mucho más difícil conseguir un socio nuevo que mantener uno actual, por eso preocúpate de fidelizarlos para que no se quieran ir y los puedas retener. De todas formas, con el tiempo irremediamente algunos van a ir dejando de hacer aportes.

Lo más importante es ser capaz de identificar los motivos que los llevaron a tomar esa decisión. ¡Llámalos y averigua qué pasó! Estas respuestas te ayudarán a generar acciones que eviten la salida de otros socios. Además siempre mantén una base de datos de los socios activos y antiguos.

## ii. Eventos

Otra forma común de financiamiento en organizaciones sociales es por medio de eventos, que generalmente son comidas benéficas. Los eventos pueden ser útiles para conseguir fondos y además, para captar la atención de personas con mayor patrimonio o empresas que puedan ser futuros socios.

Es importante tener en consideración los costos y el tiempo que implica organizar un evento, la clave está en los proveedores y sus costos. Los siguientes consejos te ayudarán.

- Define el objetivo del evento. ¿Solo obtener recursos? ¿Imagen? ¿Difusión? ¿Agradecimiento a los socios?

- Desarrolla metas para el evento.

- Crea un comité de organización para el evento. Es una buena oportunidad para apoyarte en voluntarios.

- Establece una fecha.

- Crea un presupuesto que enliste todos los gastos. ¿A cuántas personas quiero convocar? ¿Cuánto gastaré? ¿Quiero vender entradas? (Ten en cuenta la disposición a pagar de tu público) ¿Qué tipo de show o entretenimiento quiero? ¿Me puedo conseguir algo gratis? (Lugar, productora, banquetera, famosos).

- Busca otras fuentes de ingresos para el evento. Encuentra patrocinadores y auspiciadores en la comunidad.

- Piensa en un lugar adecuado para el evento. Trata de que sea gratis, evalúa centros de eventos más baratos los días de semana u otros que posean políticas de rebajas con organizaciones sociales. No te olvides que existen lugares, como colegios, que también pueden ser facilitados para un evento.

- Selecciona un tema. Es bueno enmarcar la invitación en una

temática, por ejemplo, el aniversario del ELEAM o el mes del adulto mayor.

- Trabaja en los detalles. Busca proveedores confiables y define cómo vas a hacer la difusión del evento.

- Crea una programación del evento para los invitados.

Después del evento es importante que evalúes y hagas un seguimiento. ¿Se lograron los objetivos? ¿Cuánto gasté versus cuánto gané? Por último, envía un correo de agradecimiento a los asistentes con una invitación a conocer la residencia. También detállales sobre otras formas de involucrarse con el ELEAM y súmalos a la base de datos para que constantemente les puedas enviar noticias.

## iii. Colectas

Una última alternativa de financiamiento desde la sociedad son las colectas. A través de ellas se recauda dinero, pero también se otorga visibilidad al ELEAM y se entrega la oportunidad a muchas personas de colaborar. Las colectas se pueden hacer a nivel nacional, regional o comunal.

Es una actividad compleja, ya que al ser reglamentada se debe garantizar su transparencia, correcto uso, ejecución honesta y cumplimiento riguroso de las condiciones. Además organizar una colecta pública y masiva requiere incorporar a muchos recaudadores, coordinadores y personas de apoyo.

Una colecta tiene varias etapas: la planificación, preparación, organización, realización y rendición. ¡Básate en el siguiente listado para desarrollarla!

### Previo a la colecta

- Conseguir permiso para la colecta
- Armar un equipo de apoyo: encargado de la colecta, encargado de finanzas, encargado de materiales.
- Organizar y diseñar la colecta: jefes de esquinas y jefes de jornadas.
- Obtener las alcancías
- Obtener los materiales extras: pecheras, calcomanías colaciones.

- Captar voluntarios
- Realizar un estudio previo, identificando el nivel de tránsito vehicular y los horarios punta, antes de la selección de esquinas
- Seleccionar las esquinas
- Asignar los voluntarios a distintas esquinas
- Capacitar a los voluntarios

### Durante la colecta

- Organizar la llegada de los voluntarios
- Reemplazar a los voluntarios que no llegan
- Entregar el material disponible para cada voluntario
- Recolectar las alcancías
- Repartir las colaciones
- Coordinar y motivar al equipo

### Después la colecta

- Calcular el monto recaudado
- Evaluar las esquinas seleccionadas
- Evaluar a los voluntarios
- Analizar si te conviene volver a hacer una colecta dado los resultados
- Rendir cuentas

Por último, ten en cuenta los siguientes consejos para que la colecta de tu ELEM sea totalmente exitosa.

- Prepárala con tiempo suficiente.
- Obtén oportunamente la debida autorización en cada región.
- Consigue suficientes recaudadores.
- Distribuye oportunamente los materiales.
- Rinde cuentas correctas y en el plazo establecido.
- Publicita la colecta con afiches, avisos radiales y televisivos, diarios locales, entrevistas, etc.
- Asegúrate que la gente sepa que se va a realizar y cuál es el uso que se le dará a su dinero.

### d) Aporte de los residentes y sus familiares

Una fuente de ingreso importante para un ELEM es el aporte que realizan los mismos residentes. Principalmente nos referimos al aporte voluntario de parte de la pensión que reciben los residentes, donde el mismo adulto mayor ayuda a financiar su estadía. No subestimes el ingreso que se puede percibir por este medio, especialmente porque significa una fuente estable para el ELEM.

Este aporte va a depender del caso de cada ELEM, no existe regla sobre esto.

Las pensiones que recibe cada residente pueden venir de diferentes entidades: Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), aseguradoras, Instituto de Previsión Social (IPS y ex INP) o Pensión Básica Solidaria (PBS) que es de cargo fiscal. Esta última, la PBS, es el beneficio al que puede acceder cualquier adulto mayor que no tenga ingresos por algún régimen previsional (AFP o IPS). Esto significa un ingreso mínimo seguro para el adulto mayor de \$89.764 mensuales (a julio de 2015) y para optar a ello se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ▶ Tener 65 años o más (hombres y mujeres).
- ▶ Tener a lo menos 20 años de residencia en Chile –continuos o discontinuos- contados desde los 20 años de edad del solicitante. Además, haber vivido en el país al menos 4 de los últimos 5 años anteriores a la solicitud.
- ▶ Contar con el Registro Social de Hogares.
- ▶ Pertener al 60% de las familias más pobres, de acuerdo al Instrumento Técnico de Focalización, el cual es determinado por el IPS una vez ingresada la solicitud.

El cobro de las pensiones es mensual y puede hacerlo el mismo adulto mayor en forma presencial o un representante de la residencia por medio de una carta-poder. En el caso de las AFP, este poder debe ser firmado ante notario y se debe ir renovando cada cierto tiempo. De todas formas, es importante que el aporte de pensiones al ELEM sea acordado previamente por medio de un contrato o convenio con el residente.

El lugar donde se cobra la pensión depende del tipo que sea. Los cobros de IPS se realizan en la Caja Los Héroes, mientras que las AFP pueden ser en cajas de compensación o Servipag. Para la PBS hay que dirigirse a un punto de atención IPS-ChileAtiende y presentarse con la cédula de identidad, la carta-poder y la resolución judicial, en el caso de residentes interdictos.

Puedes buscar más información o detalles en la página web de la Subsecretaría del Previsión Social o en Chile Atiende.

### 3. Captación de voluntarios

#### i. ¿Quién es el voluntario?

Es aquel que está dispuesto a entregar su tiempo, talento, conocimiento y/o algún ingreso en favor de una causa. Son personas que no reciben una remuneración por lo que hacen y de hacerlo, puede parecer más un reconocimiento o símbolo que un “verdadero” sueldo, ya que no es un monto acorde a su trabajo. Dentro del voluntariado puedes considerar a:

- ▶ Aquellos que trabajan en algo puntual o acotado. Por ejemplo, las personas que ayudan en la colecta anual de Navidad o estudiantes que van por el día a pintar la fachada del ELEM.
- ▶ Directores o miembros del equipo asesor que se reúnen mensualmente y se mantienen involucrados permanentemente con sus áreas de interés dentro de la residencia.
- ▶ Profesionales que te ayudan en tareas específicas, desde servicios de salud hasta la contabilidad. Por ejemplo, una peluquera que colabora con su trabajo cada dos semanas en el ELEM.
- ▶ Alumnos de universidades o institutos profesionales que hacen prácticas profesionales en el ELEM. También pueden ser practicantes para otras áreas, como Gestión de Recursos o Administración. Por ejemplo, estudiantes de tercer año de terapia ocupacional que realizan su práctica en la residencia tres veces a la semana durante tres meses.
- ▶ Alumnos de colegios que visitan regularmente a los adultos mayores del ELEM.

Sin duda conviene contar con voluntarios dentro de tu residencia. Recuerda cuando revisamos la estructura organizacional del ELEM, es difícil llenar algunos espacios o falta gente para todo lo que quieres hacer y con voluntarios puedes cubrir tareas, o bien desarrollar nuevas iniciativas.

Además los voluntarios son una forma de conectarse con la sociedad, ellos son un medio para dar a conocer tu trabajo. Si cuentas con voluntarios motivados van a estar siempre hablando sobre tu organización entre sus redes y haciendo un trabajo gratuito de boca a boca (contenido que desarrollaremos más adelante).

Para poder tener un área de voluntariado bien desarrollada y que funcione a la perfección, como ELEM deben estar conscientes que requerirá esfuerzo. Hay que abocarse a crear un área de voluntariado con una persona a cargo.

#### ii. ¿Cómo atraer y retener buenos voluntarios?

¿Alguna vez has trabajado como voluntario? Piensa bien qué fue lo que te llamó a donar tu tiempo y dedicación a esa causa. Si te fijas, esto tiene que ser algo atractivo para el voluntario. Es por eso que lo primero que debes considerar cuando sales a buscar voluntarios es lo que ellos buscan a la hora de trabajar en un ELEM como el tuyo. El voluntario dona su tiempo, conocimiento y destreza por una necesidad interna de ayudar a los demás. Trabajando en una organización pueden acallar ese impulso. Sin embargo, el trabajo debe ser atractivo para ellos, tienen que sentir que a través de él pueden cumplir realmente con esta motivación interna.

#### EJEMPLOS:

Imagina que a tu ELEM llegan dos voluntarios: Pedro y Andrea. A Pedro le motiva el contacto directo con el adulto mayor y eso es lo que lo atrajo al ELEM. Por otro lado, a Andrea siempre le ha gustado conseguir fondos para causas sociales y ha estado antes en otras organizaciones relacionadas a la infancia y el medioambiente.

Con esta información se ve clarísimo donde tendría que trabajar cada uno, pero ¿Qué pasa si a Pedro lo dejas

trabajando en el área de Gestión de Recursos y a Andrea en Servicios? Lo más probable es que no se sientan del todo motivados y terminen abandonando la residencia.

Tu tarea es identificar qué es lo que motiva a cada uno de los voluntarios que llegan a tu organización y según eso asignarles tareas a realizar dentro del ELEAM.

La propuesta de trabajo para los voluntarios debe ser concreta, ¿qué significa eso? Que las tareas estén claras y bien definidas con sus responsabilidades y tiempos. Es importante alinear las expectativas de ambas partes, lo que él espera dar debe ser lo mismo que tú esperas recibir de su trabajo.

Una vez que el voluntario esté dentro de tu organización olvida “que sale gratis”. Tienes que tratarlo como si fuera una persona contratada por el ELEAM. Ten claras sus competencias, responsabilidades y reportes. Invierte en él o ella lo mismo que en el personal remunerado e invítalo a las jornadas de planificación, capacitación o eventos que se den durante el año. Una cosa es que no cobre y otra muy diferente es que no tenga un valor para tu organización.

### iii. ¿Dónde encontrar voluntarios?

La captación de voluntarios se puede realizar por medio de un ejercicio de redes. Es decir, a través de personas, organizaciones o empresas que tengan algún tipo de relación con el ELEAM se invita a los voluntarios.

Se recomienda partir por las redes más cercanas, aquellos que tienen un contacto diario con la residencia. Luego recurrir a quienes tienen una relación más distante, hasta terminar en aquellas personas u organizaciones que no conocen al ELEAM pero pueden tener algún tipo de aspecto en común, como intereses o ubicación geográfica. Haz un ejercicio similar al que te propusimos en la captación de socios.

A continuación te presentamos un listado de actores comunes a los que puedes acudir para captar voluntarios para tu ELEAM. Trata de aplicar este ejercicio pensando en el entorno de tu organización.

► Familias o personas relevantes de los residentes: son la primera fuente de voluntariados a la que puedes recurrir. Se trata de aquellos familiares más presentes que visitan el ELEAM con cierta regularidad. Estas personas pueden ser un apoyo tanto para tareas del día a día como para iniciativas o proyectos que tengan planificados, como un bingo, celebración de fin de año, etc.

► Familias o amigos de trabajadores del ELEAM: muchas veces se invita a participar a las familias de quienes trabajan en el ELEAM, especialmente de cuidadores. Este voluntariado puede colaborar con la persona mayor y con los mismos trabajadores, que pueden sentir mayor pertenencia.

► Empresas: una práctica muy común en la relación con las empresas es el llamado voluntariado corporativo. Este consiste en invitar a los trabajadores de empresas a trabajar como voluntarios dentro de tu organización. Debes ofrecerles quehaceres que los motiven y que sean útiles para el ELEAM. Por ejemplo, te pueden ayudar con un plan de marketing.

► Colegios del sector: en general los colegios del sector realizan visitas al ELEAM. Seguramente cerca de ti existen colegios a los que puedes invitar a conocer tu residencia. Es importante que las visitas se realicen con una planificación de actividades, para evitar que los estudiantes incomoden a los residentes.

► Universidades y centros de formación técnica: los recursos son escasos y siempre faltan manos para atender a los residentes. Por eso, la mejor forma de prestar más servicios de cuidados y enfermería a las personas mayores es por medio de los estudiantes en práctica relacionados a la salud, como técnicos en enfermería, enfermeros, médicos, psicólogos, kinesiólogos, nutricionistas, etc. Disponer el ELEAM como campo clínico para universidades y centros de formación técnica es una gran oportunidad para apoyar al personal de salud y entregar así un mejor servicio.

► Profesionales: puedes buscar profesionales que presten servicios más especializados en las tres áreas de tu ELEAM (servicios, administración y recursos). Por ejemplo, puedes conseguir a médicos que dediquen ciertas horas semanales a tu ELEAM, alguien que te ayude con la contabilidad o un diseñador que te ayude durante las campañas o el desarrollo

de la imagen del ELEAM.

## 4. Marketing

Este capítulo está dividido en tres grandes contenidos. Ya vimos dos de ellos: recursos económicos y captación de voluntarios. Ahora desarrollaremos el tercero, marketing.

Partamos reiterando que un ELEAM cumple con una doble tarea. Por un lado, brindar servicios a personas mayores que requieren de un ambiente protegido y cuidados especializados, y por el otro, convocar a la sociedad a que se involucre con la obra.

El marketing es la herramienta que te ayuda a cumplir con esta última tarea: convocar. Te servirá para analizar tu entorno, definir objetivos y formular estrategias para captar adherentes (aquellos actores que queremos acercar a la organización). Serán estrategias que necesitarán de creatividad, instinto y coraje para ser formuladas e implementadas. El fin del marketing es conseguir que diferentes actores de la sociedad conozcan la labor del ELEAM y se involucren con la residencia.

No creas que el marketing se justifica solo para enormes campañas de publicidad y que requiere de un gran presupuesto. Simplemente se trata de promover una idea y dar a conocer tu trabajo con los medios disponibles.

Para tener un buen marketing es necesario tener a personas con conocimiento en el tema trabajando en el ELEAM, así como en la contabilidad requieres de contadores. Busca ayuda experta, ¡se puede lograr con voluntarios!

**OJO:** una buena herramienta para descubrir cómo es tu ELEAM es el FODA. En el capítulo de Conducción profundizaremos en ella, pero por el momento responde a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de tu ELEAM para convocar a la sociedad?

## El plan de marketing

¿Crees que es difícil lograr ser reconocido y tener un marketing avanzado? Te invitamos a que vayas paso a paso y para eso te presentamos el plan de marketing. A través de él podrás ver todas las tareas necesarias para ejecutar una acción de marketing. ¡No te asustes! Todo está en planificar bien lo que se quiere hacer y ejecutarlo gradualmente. ¡Sigue leyendo y empieza a pensar en tu propio plan de marketing!

Lo primero es conocer a tu ELEAM: ¿quiénes son? ¿Qué tienen para ofrecer? Descubre las potencialidades y falencias que tiene tu organización a la hora de convocar, una tarea que debe ser parte de la rutina diaria. La clave para lograr un marketing exitoso es conocerse bien. Al igual que con la misión, no puedes comunicar u ofrecer algo que no eres, serías descubierto por aquellos que lleguen a la residencia.

A continuación te mencionamos los pasos a seguir para realizar un plan de marketing exitoso en tu ELEAM.

## Esquema de un plan de marketing social



### a. Definir un objetivo: ¿qué queremos lograr?

Cualquier plan de marketing se debe construir a partir de un objetivo. Te aconsejamos definir bien lo que quieres lograr, ponte una meta realista y posible de medir. Además preocúpate establecer un periodo de tiempo concreto para cumplirla.

Los objetivos son diversos, desde querer dar a conocer el ELEAM en la comunidad hasta apoyar ciertas campañas específicas de recaudación de fondos. Por ejemplo, un objetivo puede ser que en tres meses las cinco principales empresas del sector conozcan el ELEAM o generar una campaña para cambiar las ventanas de las habitaciones antes del invierno.

### b. Identificar adherentes

Nos referimos a adherente a aquella empresa que se compromete con la causa, apoya en un evento o realiza una donación. También se trata de aquel voluntario que llega a trabajar con ustedes apoyando en la enfermería del ELEAM, por ejemplo. Pero no creas que son aquellos que solo te dan dos monedas o te tienen simpatía sin concretar una entrega o aporte. Este adherente debe estar convencido de tu causa y adherir a ella, es por esto que le llamamos adherente.

Una vez más la herramienta aliada para organizar adherentes será la agrupación. Un grupo puede ser de los adherentes voluntarios (ayudan a entregar el servicio, colaboran en la captación de fondos, entregan sus conocimientos profesionales, difunden la obra, etc.) y un segundo segmento pueden ser los adherentes donantes (colaboran con dinero, tiempo, publicidad, bienes materiales, etc.).

Pero no basta solo con mencionar quién puede ser tu adherente, debes lograr describirlo de la forma más completa posible. Debes saber dónde vive, en qué trabaja o qué hace, qué lee, a quién escucha, por qué te apoyaría, qué podría estar buscando en el ELEAM, cómo puedes llegar a él o ella, etc.

Responder estas preguntas te ayudará a optimizar de mejor forma los pocos recursos que en general se tienen para el marketing, ya que tendrás bien definido a quién quieres llegar.

Por último, debes tener en cuenta que cada adherente es

diferente y por eso, para cada uno se puede establecer un plan de marketing distinto con su propia estrategia y acciones.

### c. Desarrollar una estrategia

Desarrolla una estrategia que te permita llegar a cada adherente y cumplir con el objetivo propuesto. En un plan de marketing la estrategia va a contener un mensaje y necesitará de medios de comunicación. A continuación te presentaremos los elementos claves de la estrategia: mensaje y medio.

#### i. Definir un mensaje

Tu ELEAM puede tener mensajes con distintos énfasis. Por ejemplo, puedes destacar el sufrimiento del residente, la gravedad del problema en la sociedad o la efectividad del servicio que entregas. En general, se opta por el primero.

Puede que basarse en el drama que padece el usuario no sea un mal mensaje pero tiene un par de riesgos: que haya una necesidad más dramática o que haya más de una organización que busque solucionar ese drama. Ante ese escenario, ¿cómo el eventual donante escogerá a quién donarle?

Por eso, te recomendamos subrayar de igual forma la solución que brindas y el problema planteado. De hecho, debes lograr que tu ELEAM se asocie más a la solución que al problema. En el caso de una residencia, el mensaje puede apelar al abandono, los mayores cuidados especializados que necesitan los adultos mayores, su situación actual a nivel nacional o la oportunidad que representan para construir una sociedad mejor.

También es importante que el mensaje tenga buenos argumentos y creíbles. Para eso, primero debes definir qué es lo que se quiere decir y luego el cómo se dice. Es decir, definir el argumento y después el mensaje.

Además el mensaje debe ser claro, único, breve y novedoso, recuerda que es publicidad y tendrás 5 segundos para captar la atención. Por ejemplo, no es un mensaje tan efectivo: “la pobreza afecta especialmente a los adultos mayores, muchas veces se encuentran abandonados y sin los cuidados que requiere. Colabore para que puedan vivir en un ELEAM que los acoja”. En comparación a decir esto otro: “don Juan tiene

diabetes, hipertensión y usa silla de ruedas. Él vive con 85 mil pesos al mes, ayúdanos a que pueda recibir la atención que necesita”.

Como recomendación general, te invitamos a usar mensajes positivos para que no generen una sensación de rechazo en tus adherentes.

## ii. Encontrar medios

Los medios son la forma en que tu mensaje llega al adherente que definiste. Lo importante es saber cuál es la forma más eficiente de llegar a él. Te puedes hacer ciertas preguntas como: ¿cómo se informan? ¿Dónde están? ¿Qué intereses tienen? Esta es la razón principal de la importancia de conocer bien y definir claramente a tu adherente.

Principalmente existen dos tipos de medios: los reales y los virtuales. A continuación te dejaremos algunos ejemplos de ellos.

### *Medios reales*

- Boca a boca: a partir de las personas que trabajan en el ELEAM.
- Comunicación masiva: TV, radio, diarios a nivel nacional y local.
- Participación en eventos o seminarios: si te invitan a participar de algún seminario (por ejemplo, alguno organizado por el Senama). ¡No pierdas esa oportunidad!
- Cartas de presentación: enviar una carta a instituciones públicas o privadas del entorno del ELEAM puede ser un medio práctico y de bajo costo para empezar a darse a conocer.

### *Medios virtuales*

- Página web del ELEAM.
- Redes sociales.
- Correos electrónicos a contactos de la organización.

## d. Acciones: lo común para todo plan

Una vez definidos los objetivos, adherentes y la estrategia, debes identificar y desarrollar las acciones a seguir para alcanzar los objetivos de acuerdo a la estrategia. Para determinar estas acciones te puedes apoyar en los consejos que te entregaremos en el capítulo de Conducción.

Lo importante es que definas todas las tareas necesarias, con sus responsables, tiempos, metas y el costo que significará desarrollar el plan de marketing. Te recomendamos ver la carta Gantt y presupuesto en el siguiente capítulo.

Por último, ¡no olvides la evaluación! Una vez ejecutado el plan debes evaluar según las metas impuestas. Así podrás mejorar en las próximas acciones que quieras desarrollar en marketing.

### **EJEMPLO:**

Imagina un ELEAM que requiere de más recursos para comprar las asistencias técnicas que necesitan sus residentes. El objetivo del plan será generar \$5.000.000 antes de mayo de este año.

Una vez establecido el objetivo, vamos a identificar a los posibles adherentes de la organización. En este caso se podría hacer campaña con voluntarios, familiares, colegios y empresas.

Será un mensaje similar para todos: “Don Juan necesita de ayuda para caminar, ¡danos una mano! La residencia Los Cipreses necesita tu aporte”. Pero para cada adherente se establecerán diferentes estrategias como las siguientes:

- Con los voluntarios se aprovecharán sus redes (boca a boca) para que cada uno se comprometa con los recursos para la compra de un implemento.
- Con los familiares se generará un bingo que se difunda dentro del ELEAM y vecinos del sector.
- Los colegios que visiten la residencia entregarán como regalo algún implemento que se necesite en la residencia.

- A las empresas se les invitará a conocer el ELEM y se les propondrá que colaboren por medio de ley de donaciones (previamente se les informarán los beneficios a los que pueden acceder).

Acá te dejamos un cuadro que resume el ejemplo anterior:

**OBJETIVO:**  
Generar recursos para mejorar la asistencia técnica

<b>ADHERENTE</b> Voluntarios	<b>ADHERENTE</b> Familia	<b>ADHERENTE</b> Colegios	<b>ADHERENTE</b> Empresas
<b>ESTRATEGIA</b> Motivar a que cada voluntario participe involucrando a sus redes en esta campaña.	<b>ESTRATEGIA</b> Invitar al grupo de apoderados a participar de la campaña organizando un bingo.	<b>ESTRATEGIA</b> Involucrar a los colegios que visitan el ELEM, llegando con algún implemento de regalo.	<b>ESTRATEGIA</b> Donación por medio de ley de donantes, darles a conocer los beneficios de esta.

Recuerda que el plan de marketing te ayudará a dar a conocer la residencia y alcanzar las metas a la hora de convocar. Tampoco olvides que la clave no está en solo pedir plata, sino que en generar una relación con las diferentes personas u organizaciones que se acercan al ELEM.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

a. Desarrolla un plan de abordaje a empresas, puedes basarte en los pasos descritos más arriba. Para cada empresa que identifiques, define una vía de entrada para presentar tu propuesta.

b. Ingresa a la página web del Ministerio Secretaría General de Gobierno y descarga las bases de postulación para el Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público y responde las siguientes preguntas<sup>5</sup>:

- ▶ ¿Qué organizaciones pueden postular?
- ▶ ¿Qué documentos se piden?
- ▶ ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
- ▶ ¿Exigen garantías?
- ▶ ¿Qué plazos tiene el proceso de postulación?
- ▶ ¿Qué tipo de gastos financian? ¿Cuánto es lo máximo a financiar?

c. Planifica, a grandes rasgos, un evento para recaudar fondos para tu ELEAM. Puedes basarte en los pasos descritos anteriormente.

d. Captación de voluntarios

- ▶ Identifica un área de tu ELEAM en donde puedas necesitar del apoyo de un voluntario (recuerda esos cargos vacantes que pueden haber aparecido en el capítulo de Estructura).
- ▶ Desarrolla el perfil del voluntario y la propuesta de trabajo que se le vas a hacer.

▶ Determina a dónde vas a salir a buscar a ese voluntario.

▶ Desarrolla un plan para captarlo.

e. Desarrolla un Plan de Marketing que considere los siguientes pasos:

- ▶ Define un objetivo de marketing.
- ▶ Identifica adherentes. No olvides describirlos de la forma más completa posible.
- ▶ Desarrolla una estrategia que contenga un mensaje y medios de difusión.
- ▶ Determina las acciones necesarias para ejecutar el plan.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Convocatoria
- Marketing
- Donantes
- Plan de Marketing
- Recursos económicos
- Adherente
- Fondos concursables
- Bases de postulación
- Pensión
- Sociedad civil
- Socios
- Eventos
- Voluntarios

<sup>5</sup> Puedes apoyarte en este link: <http://fondodef fortalecimiento.gob.cl/resena-del-fondo/>





## CAPÍTULO 7

# CONDUCCIÓN

- ▶ ¿Sientes que siempre están atendiendo las urgencias del día a día y no les queda tiempo para planificar?
- ▶ ¿Crees que se podrían organizar de mejor manera los recursos, pero les falta tiempo para hacerlo?
- ▶ ¿Cuentan con expertos para la entrega de servicios, pero no hay nadie experto en gestión?
- ▶ ¿Suelen repetir los mismos errores y se sienten atrapados en problemas que aparentemente no tienen solución?

**Sabemos que conducir un ELEM no es fácil, pero estamos convencidos de que todos los que tengan la vocación pueden gestionar una organización. ¡Te lo probaremos en este capítulo! Basta con seguir algunos simples pasos y utilizar las herramientas que te enseñaremos en las próximas líneas. ¡Tú puedes!**

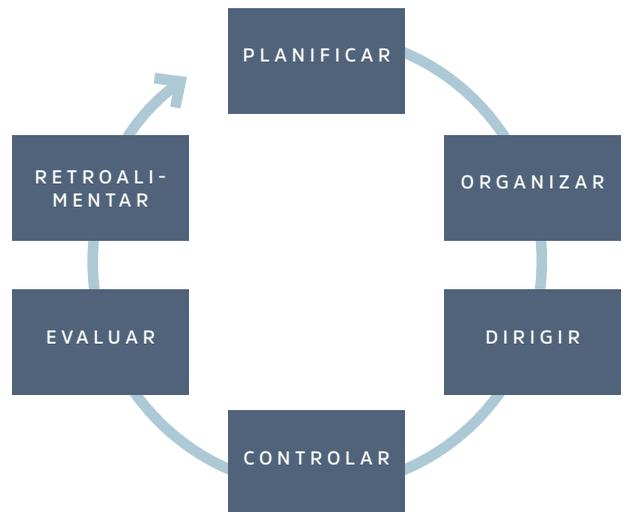
## 1. ¿Qué es conducir?

Conducir una organización es gestionarla de acuerdo a un plan, llevarla desde un punto inicial a un objetivo. La conducción es una técnica, no un don. Sin duda, existe esa habilidad para ser líder o mandar, pero la conducción de la que hablamos es algo que se puede aprender y adquirir. Conducir es una disciplina que requiere más perseverancia que liderazgo, más paciencia que genio y más escucha que habla.

En palabras simples, gestionar una institución es conducirla de acuerdo a un plan. Transcurrido un cierto periodo se comparará ese plan con la realidad de lo sucedido. De las diferencias, entre una cosa y la otra, se extraerán todas las lecciones posibles para incorporarlas luego a un nuevo plan.

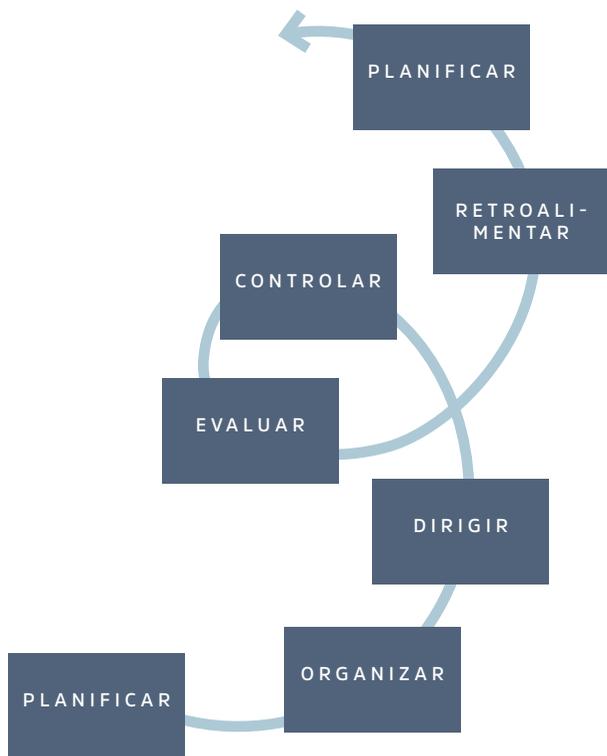
Estas ya son las primeras ideas sobre la conducción. Lo importante es que veas esto como un ciclo repetitivo y continuo de seis pasos: planificar, organizar, dirigir, controlar, evaluar y retroalimentar. Finalizando este proceso podrás adquirir los aprendizajes que te permitirán mejorar la próxima planificación y al largo plazo la atención del residente.

Para que memorices este ciclo vamos a utilizar las iniciales de cada uno de los pasos y crear el acrónimo PLORDICER (**P**lanificar, **O**rganizar, **D**irigir, **C**ontrolar, **E**valuar y **R**etroalimentar). Gráficamente lo podríamos representar de la siguiente manera:



Repetir estos seis pasos irá logrando mejoras permanentes en tu gestión. Porque cada vez que llegues a la evaluación lo que verdaderamente estarás haciendo será sacar lecciones de las diferencias entre lo que estimaste en la planificación y lo que realmente ocurrió. A este perfeccionamiento gradual y reiterado se le conoce como mejora continua.

Así entonces, dada tu mejora continua, el gráfico anterior no es exactamente un círculo; sino más bien un espiral positivo de mejoras que se logran observando y corrigiendo lo hecho en el periodo pasado.



A continuación veremos cada uno de estos seis pasos del PLORDICER.

### Paso 1: Planificar

Planificar es crear una guía para actuar en base a ella, es crear una carta de navegación y anticipar lo que vendrá. Es la primera actividad que lleva a cabo un conductor. Toda persona que dirige necesita saber a dónde van y por qué. Fíjate, planificar es algo tan natural que tú lo haces cada vez que quieres lograr algo. Por ejemplo, para ir al centro de la ciudad por un trámite o preparar una comida con amigos.

Una de las típicas dificultades que se presentan en la planificación, es que no se hace de forma completa o correcta. Por ejemplo, no se puede planificar sin tener un objetivo o

sin considerar los recursos involucrados.

Un enemigo de la planificación es la permanente agitación del día a día, lo urgente suele estar antes de lo importante. Pero aún más peligroso que el apuro es la falta de perseverancia. La planificación ofrece enormes beneficios para la organización, pero exige que se siga etapa por etapa su metodología hasta terminarla. ¡No intentes interrumpirla a mitad de camino! Solo al desarrollarla cabalmente descubrirás sus virtudes y te convencerás de adoptarla a lo largo de la organización.

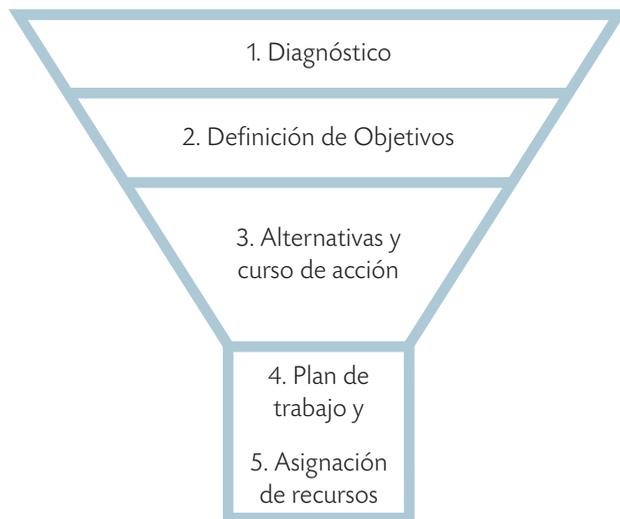
Una completa planificación consta de cinco etapas:

Etapa	Pregunta
1. Diagnóstico	¿Cómo estamos ahora?
2. Definición de objetivos	¿Qué queremos lograr?
3. Análisis de alternativas y selección del curso de acción	¿Qué camino elijo para lograrlo?
4. Diseño de un plan de trabajo para el curso de acción elegido	¿Cuáles son las actividades?
5. Asignación de recursos	¿Qué necesitamos y a quiénes?

### La priorización en la Planificación

Antes de desarrollar cada una de las etapas de la Planificación queremos que aprendas a ver este paso como un embudo. Desde que haces un diagnóstico hasta que estableces un curso de acción y asignas los recursos que necesitas, estás priorizando. Este proceso lo haces en función de la misión que tiene la organización y las posibilidades con que se cuenta en ese momento. Es importante que consideres las prioridades de la organización a la hora de planificar (y finalmente de conducir). Esto significa determinar hacia donde deben ir los esfuerzos, lo que te obligará a ir dejando en el camino algunos objetivos u alternativas.

La priorización es clave para una buena gestión, y no se logrará completamente si es que no es transmitida al resto del equipo.



Ahora veamos cada una de las etapas:

### **Etapas 1: Diagnóstico ¿Cómo estamos ahora?**

Esta etapa tiene como objetivo entender cuáles son los dos o tres principales problemas o necesidades del ELEM y cuáles son los dos o tres logros para el próximo periodo. No te enredes en detalles, anda al fondo del tema: ¿cuáles son sus problemas hoy? ¿Qué quieren lograr mañana? Las principales respuestas a estas preguntas, ojalá no más de tres, deben guiar tu diagnóstico.

Antes de cualquier planificación tienes que saber dónde estás y para eso, pon atención a las siguientes recomendaciones.

- ▶ Empieza por los problemas: los problemas tienen la virtud de aflorar con mucha facilidad y a través de ellos se descubren las necesidades y los anhelos que tienen.
- ▶ Examina las causas: no basta con descubrir los problemas, lo difícil es dar con las causas. Por ejemplo, descubrir que a tu ELEM le falta dinero no es un diagnóstico suficiente. Necesitamos que respondas el por qué no tienen dinero. ¿Será

porque no tienen a un encargado del financiamiento? ¿Será porque están gastando más dinero del que tienen? Ah, pero no basta con un sí de respuesta. ¡Anda al fondo!

- ▶ La verdadera última palabra: tú eres el jefe y tienes la última palabra pero no la única. Conversa con todo tu equipo sobre las causas del problema y selecciona lo útil.
- ▶ Claridad: anota las palabras que dijo tu equipo y subraya las que mejor expresen el problema. De las conversaciones irán surgiendo las palabras más adecuadas para un diagnóstico preciso. Trata de no mencionar responsables del problema, ya que no es la instancia de buscar culpables; se trata de ver las causas para poder mejorar los problemas.

Para realizar un buen diagnóstico, ¡apóyate en el FODA! Esta herramienta se desarrolla en unas páginas más adelante.

### **Etapas 2: Definición de objetivos ¿Qué queremos lograr?**

En la etapa anterior descubriste las necesidades y anhelos que tiene tu ELEM, ahora debes plasmar esas ideas en objetivos concretos. Por ejemplo, si tu problema es que los residentes se aburren al no contar con una sala de recreación equipada, el objetivo puede ser: equipar la sala de recreación con una televisión, una mesa de juegos y 5 sillones.

Para definir tus objetivos ten presente las siguientes recomendaciones:

- ▶ Piensa en términos de problema-objetivo o desafío-objetivo. Para esto, haz una lista de los problemas y desafíos que quieres abordar y establece el objetivo práctico que resolverá ese problema o conquistará ese desafío.
- ▶ Se conciso en tus objetivos, no más de una línea y plantéalos en términos concretos.
- ▶ Evita señalar solo objetivos económicos. Estamos convencidos de que hay muchos objetivos dentro de la gestión del ELEM que se deben mejorar, además de la búsqueda de fondos.
- ▶ Juega con la variable "tiempo". Si tus objetivos son de largo plazo, pregúntate por las exigencias que conlleva en el corto

plazo. Y al contrario, si tu objetivo es de corto plazo proyecta una meta para más adelante.

Una manera de recordar y comprobar más fácilmente cómo debe ser un objetivo es utilizando la palabra SMART, que te señalará los criterios que se deben cumplir:

**ESPECÍFICOS**  
**MEDIBLES**  
**ALCANZABLES**  
**REALISTAS**  
**TIEMPO ACOTADO**

Cada vez que plantees un objetivo recuerda que en su redacción debes incorporar estas cinco características.

- ▶ Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- ▶ Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- ▶ Alcanzable: que sea posible de lograr.
- ▶ Realista: que tenga relación con los recursos y las capacidades del ELEM.
- ▶ Tiempo acotado: que tenga un periodo concreto en el que se deba lograr.

**Etapa 3: Análisis de alternativas y selección del curso de acción ¿Qué camino elijo para lograrlo?**

Una vez claro el objetivo es probable que tengas varios cursos de acción posibles para llegar a él. Todos los caminos son válidos y su elección dependerá de las posibilidades de tu ELEM. Explora cada alternativa hasta el final antes de descartarla.

Te recomendamos analizar los recursos que implican cada curso de acción. También evalúa los riesgos: ¿qué posibilidades de fracasar tiene esa alternativa? ¿Depende de factores externos? ¿Se ha hecho antes?

Más adelante aprenderás sobre las herramientas de lluvia de ideas y matriz de priorización, ¡claves para realizar un buen análisis de alternativas y seleccionar un curso de acción!

**Etapa 4: Diseño de un plan de trabajo para el curso de acción elegido ¿Cuáles son las etapas?**

Diseñar un plan de trabajo es llegar al máximo nivel de detalle, lo que implica dividir el camino elegido en actividades y detallar los requisitos para cada una de ellas.

Para que el plan funcione tiene que contar con la participación de tu equipo de trabajo, a esto lo llamaremos administración “abajo-arriba”. En la práctica significa que tu equipo debe estar de acuerdo y entusiasmado con las metas fijadas. Para eso, ellos deben determinarlas y luego puedes discutirles si te parece bien o mal esas propuestas, pero deja que ellos las elaboren. No debe ser a la pinta del jefe, los protagonistas deben ser los miembros del equipo. Los planes de trabajo deben ser hechos desde la base de un objetivo general que se plantea arriba.

Por último, es importante el análisis y posterior control de los puntos críticos del plan de trabajo. Incorpora sensores, tal como lo vimos en el capítulo de Servicios, que vayan indicando el nivel de avance del plan de trabajo y anticipen su resultado.

Utiliza la carta Gantt para diseñar un plan de trabajo del curso de acción elegido. Más adelante profundizaremos en ella y encontrarás un modelo.

**Etapa 5: Asignación de recursos ¿Qué necesitamos y a quiénes?**

Partamos por las personas, porque no puedes tener un buen plan de trabajo si no tienes la gente adecuada para cada cargo. Si te falta personal tiene tres alternativas: optar por otro plan, contratar gente o recurrir al voluntariado.

En segundo lugar necesitas recursos físicos para llevar a cabo el plan elegido. Nos referimos a las instalaciones, construcciones, herramientas, etc. que requerirás en las diferentes actividades que definiste en tu plan de trabajo.

El tercer recurso son los económicos. Una vez contempladas las personas y los recursos materiales debes sumar los recursos económicos que necesitas, esto se denomina presupuesto y lo verás en profundidad más adelante. Si te das cuenta que el monto es inalcanzable analiza qué es lo que encarece los costos, busca alternativas más económicas o evalúa una fuente de financiamiento externa.

En el siguiente cuadro se nombran las herramientas de gestión y la palabra SMART que apoyan las etapas de la planificación vistas anteriormente. Al final de todos los pasos del PLORDICER profundizaremos en ellas y te enseñaremos a utilizarlas.

Etapa	Herramientas
1. Diagnóstico	FODA
2. Definición de objetivos	SMART
3. Análisis de alternativas y selección del curso de acción	Lluvia de idea y matriz de priorización
4. Diseño de un plan de trabajo para el curso de acción elegido	Carta Gantt
5. Asignación de recursos	Presupuesto

### Consejos para planificar

Para realizar una planificación se deben cumplir dos consejos que aparentemente se contradicen: el realismo y la audacia. Por un lado, se necesita una alta dosis de realismo que demuestre la madurez en la conducción de una organización, con el tiempo planificarás tan bien que le apuntarás a lo que suceda después. Se cauto y conservador en tus planes. Por ejemplo, piensa que 9 de cada 10 empresas rechazarán tu solicitud de financiamiento.

Por otro lado, se requiere de audacia. La planificación tiene que convocar ambiciones y desafíos: ¡bienvenidos los quijotes!

En la médula de las organizaciones sin fines de lucro hay una dosis de locura, pero no se trata de darle cabida a lo delirante sino, que eleves siempre la vara. Recuerda la frase de Carlos Dittborn para postular a Chile como sede del mundial del 62: “porque no tenemos nada, queremos hacerlo todo”.

Un buen conductor sabrá dar con la receta perfecta entre los ingredientes realismo y audacia. Pero hay un consejo básico que debes respetar: mientras más audaz sea tu anhelo, más realismo debes incorporar a los procedimientos y planes. El Quijote era el líder, pero sin un Sancho Panza que lo respaldara, nunca hubiera salido de ese lugar de la Mancha. En fin, ¡tu ELEM debe ser audaz en los fines y realista con los medios!

### **Paso 2: Organizar**

En la última etapa de la Planificación determinaste los recursos que necesitas. Ahora en el paso Organizar debes disponer esos recursos para lograr el fin propuesto. Ya hablamos sobre aquello en el capítulo de Estructura y Gestión de Personas, pero vale la pena recordar parte de esos contenidos. Piensa por lo menos en estos tres elementos para cada tarea que emprendas:

- ▶ Recursos humanos: ¿tienes la gente adecuada para lograr lo propuesto? ¿Está preparada? ¿Saben lo que tienen que hacer y cómo se integran sus tareas con las del resto del ELEM?
- ▶ Recursos físicos: ¿está todo el material necesario para que salga bien la operación?
- ▶ Recursos económicos: ¿están bien calculados los gastos que implicará la planificación? ¿Se revisó la disponibilidad de caja para los egresos planificados?

Por último, es fundamental que armonices todos estos recursos. Haz que funcionen integradamente y que fluyan coordinados hacia el propósito definido en la planificación.

## Consejos para organizar

Algunos de los consejos que te daremos a continuación te serán muy familiares, ya que se relacionan muy de cerca con los contenidos vistos en el capítulo de Estructura y Gestión de Personas.

- ▶ Describe cargos aunque no los tengas: no importa que no cuentes con toda la gente que necesitas para organizar las cosas como te gustaría. Describe los cargos como si tuvieses a las personas, porque siempre hay que pensarlos antes. No inventes puestos para personas en particular.
- ▶ Evita “zonas grises”: crea cargos con exactitud, define las tareas que hay que llevar a cabo y agrúpalas en puestos. Asigna un responsable para cada tarea.
- ▶ Fomenta el trabajo en equipo: una vez individualizado cada cargo, ve cómo se coordinan todos los involucrados en la gran tarea común. El lema del trabajo en equipo es “distingue para unir”. Cada persona debe saber a ciencia cierta qué es lo que esperan de ella y luego, cómo relacionarse con sus pares. No defines las tareas de cada cargo como entes aislados. Debes ver a la organización como un continuo, como una carrera de posta, en donde entre una tarea y otra hay un testimonio relevante para que el siguiente cargo empiece a funcionar.
- ▶ Información formal y relevante: lo que gatilla el inicio de esa carrera de posta descrita anteriormente es la información. Información que estará presentada por la tarea anterior en un documento escrito. A su vez, cuando termine la actual tarea, también se emitirá un informe que gatillará la siguiente. Es la única manera de organizarse y controlar después. Para que esto funcione es fundamental que tu equipo tenga claras sus responsabilidades, relaciones y dependencias. Todos deben saber qué se espera de ellos, entender el sentido de sus trabajos y sus aportes a la totalidad.
- ▶ Fomenta la autonomía de la gente: no hagas las cosas tú, haz que se hagan. Si quieres crear un verdadero equipo debes delegar. Apuesta por la responsabilidad del personal, no fomentes la dependencia. Si les explicas las tareas claramente y les entregas formalmente la responsabilidad, la gente adoptará el desafío con gusto y compromiso.

## **Paso 3: Dirigir**

La planificación fue un trabajo de pizarrón, todavía teórico. Organizar fue un paso más cerca a la puesta en práctica de la planificación, pero aún fue previo a la operación, describiste los cargos, estableciste las necesidades de personal, dinero y material; todo eso te posicionó en el punto de largada de la carrera. Dirigir, es el tercer paso, la ejecución propiamente tal de lo acordado por la planificación y la organización.

Lógicamente la labor principal de la dirección será en relación al equipo. Dirigir es la función de guiar el esfuerzo del personal para el cumplimiento de los planes.

## Consejos para una buena dirección

En el capítulo anterior vimos algunos consejos de cómo ser un buen jefe. En general, hacían referencia a cómo delegar, a tener reuniones efectivas y hacer las preguntas correctas ante los problemas y sus posibles causas. Ahora sumaremos algunos consejos más.

- ▶ Pon en práctica el PLORDICER: dirigir es dejarse guiar por el plan establecido. No se trata tanto de resolver el día a día, sino que de ir decididamente hacia la meta. Un buen jefe hará un plan profundo y participativo, reunirá al equipo en torno a ese plan y a la hora de evaluar y sacar lecciones, tendrá el coraje de rescatarlas y destacarlas a pesar de las tensiones que pueda generar.

- ▶ Delega: significa entregar tu trabajo al equipo que te coopera, se trata de transferir la autoridad pero no toda la responsabilidad. Debes dejar en claro qué parte conservarás y que parte entregarás.

- ▶ Sé preguntón: un líder debe hablar bien pero también debe escuchar bien. Crea los espacios necesarios para hacer preguntas, ya que así se integra a las personas, se les compromete e invita a la reflexión.

- ▶ Enfrenta los problemas: un buen jefe es exigente, empieza el día preguntándose por los problemas que abordará esa jornada y a media mañana toma aire para enfrentarlos. No se hace el tonto al respecto, tiene en mente los problemas;

los mastica, los simplifica y con delicadeza y decisión, los hace explícitos.

- ▶ Sé conservador: conservador entendido como sinónimo de realista. Un buen jefe sabe que en la vida las cosas salen peor de lo que pensamos, siempre tiene presente la Ley de Murphy. Sé cauto, examina los puntos críticos y riesgos de cada proyecto.
- ▶ Prioriza y concluye: en cada reunión pregúntate y pregúntales a los presentes, ¿qué es lo importante? ¡Siempre prioriza! Y además, ¡concluye! Que nadie se retire de la reunión sin conclusiones.
- ▶ Sé persistente: un buen jefe no afloja nunca. Apuesta por la perseverancia, anota todo en una agenda para no olvidar cuando se cumplen los plazos. En cada nueva reunión recuerda lo que hablaron en la anterior. No te rindas frente a los problemas, dale una vuelta y descubre nuevos matices.
- ▶ Maneja los plazos: si alguien te habla de los planes a largo plazo, pregúntale por los de corto plazo ¿Qué tendrán que hacer para lograrlo? Y si te hablan de lo inmediato, del corto plazo, pregunta por el largo plazo ¿A dónde vamos? ¿Cómo afectará en un futuro? El “otro plazo” es muy útil para descubrir la rigurosidad de un plan o idea.
- ▶ Integra: que nadie de tu organización se sienta poco valorado. Lo peor que puede pasar en tu ELEM es que el trabajo no tenga sentido para quien lo hace. Comunícate con tu personal, trabaja “puertas adentro”, mejora los procedimientos, las reuniones, los controles y por sobre todo, la calidad humana.
- ▶ Sé un ejemplo: no queremos que seas un ejemplo cívico o moral, sino que tengas presente que no hay nada más odioso que los “curas Gaticas<sup>6</sup>” o los “capitanes Araya<sup>7</sup>”. Un buen jefe debe ser creíble y para eso es condición ser un ejemplo de lo que se predica.

---

<sup>6</sup> Cura Gatica: predica y no practica.

<sup>7</sup> Capitán Araya: embarca a todos y se queda en la playa.

Ten siempre a mano estos consejos y ¡úsalos! Un buen empleado podría ser un buen jefe pero en general se requiere de algo más ¡No lo olvides!

#### **Paso 4: Controlar**

En el capítulo de Servicios desarrollamos la evaluación y pudiste aprender que el control se realiza al evaluar mientras se lleva a cabo el plan, es decir, se evalúa el proceso.

El control es durante la operación, se realiza permanentemente y su objetivo es ver si se está cumpliendo lo establecido en el plan. Si es así, ¡muy bien! Pero si no, ¿qué diferencias encuentras entre lo que se planeó y finalmente ocurrió? Esto implica identificar causas de estas diferencias, aspectos críticos que no se cumplieron, cosas que supusiste y no se dieron, etc.

La idea es que pongas “sensores” en todos los puntos críticos de tu actividad para que te indiquen cuán bien se están realizando las cosas y se asegure la calidad del servicio.

Dentro del control también se definen indicadores que te ayudarán a determinar si vas por el camino planificado o te estás desviando. Por ejemplo, en un taller de terapia ocupacional un buen indicador podría ser llevar la asistencia o en atenciones médicas, verificar cuántas se realizan por hora.

Pero ojo, sin un plan no puedes controlar. Por ejemplo, si no definiste un presupuesto no podrás identificar si se han gastado más recursos de los necesarios.

#### **Paso 5: Evaluar**

En este paso aparece la realidad, acá mides si efectivamente se cumplieron los objetivos propuestos. Lo importante es sacar conclusiones, ya sea sobre factores que te llevaron a no alcanzar las metas o posibles mejoras a incorporar.

Concluir, sacar lecciones o simplemente aprender de lo has hecho es clave para una buena gestión. Efectivamente una buena conducción empieza cuando alguien se pregunta, ¿por qué no sucedió lo que creíamos que iba a suceder?

Es en este paso donde se hace un análisis del proceso que

se ha llevado a cabo. Un análisis que debe culminar con aprendizajes. De no alcanzarse los objetivos, los aprendizajes irán identificando aquellos aspectos que no se lograron y que te impidieron lograr los objetivos. Si es que se alcanzaron, también tienes que extraer aprendizajes, nuevos objetivos o mejoras a incorporar.

El ejercicio de evaluar es un ejercicio de medir, extraer aprendizajes y hacer propuestas. Sin los tres pasos será una evaluación incompleta.

Recuerda que la evaluación se profundizó en el capítulo de Servicios. Emplea lo aprendido en ese capítulo a todo ámbito de la organización. Revisa el modelo de cinco pasos de Evaluación Integral y Continua, que aplica tanto para los servicios como para cualquier área de la organización.

### Paso 6: Retroalimentar

La retroalimentación es la última etapa del ciclo y a su vez, es la base de información para la el proceso siguiente. Esta planificación será más acertada precisamente porque incorporará las lecciones del ciclo que termina. Esto se llama retroalimentación.

Pídele a quien conduce una empresa comercial que planifique una tarea, lo primero que necesitará es la experiencia del año anterior, precisamente para retroalimentarse.

Este último paso del PLORDICER descansa en la lógica de incorporar todas las enseñanzas en el nuevo proceso. Esto es muy natural y no habrá nadie que se oponga a esta idea, pero tiene un severo enemigo que está solapado en cada uno de nosotros: la inercia. Si hace años que haces lo mismo te cuesta mucho cambiar. Llamémosle inercia, temor o aversión al cambio. La retroalimentación es tarea de todos, pero justamente siendo conscientes de este peligro sugerimos que se nombre a alguien a cargo de este paso.

Es necesario comparar para tener más claro aquello que no salió como querías y corregirlo. Así cuando planeas el siguiente periodo incorporas las lecciones y aprendizajes obtenidos. De este modo, se minimizan las diferencias entre el nuevo plan y la realidad. La repetición de este ejercicio hará que tu ELEM

esté bien gestionado y la suma de aprendizajes y lecciones obtenidas en cada ciclo, se convertirán en un verdadero activo para tu organización.

Recuerda entonces que siguiendo estos seis pasos que componen el PLORDICER, podrás conducir con éxito tu ELEM. Verás en la práctica que seguir estos pasos será más fácil de lo que crees. ¡Éxito!

## 2. Herramientas de apoyo para la gestión

A continuación te presentaremos algunas herramientas concretas y de uso común, que bien utilizadas son la base de una buena planificación. Te aseguramos que enriquecerán a tu ELEM y que no son tan tediosas como parecen ¡Te invitamos a emplearlas!

### a. FODA

El FODA es muy útil para realizar un diagnóstico del ELEM, ya que te permite descubrir sus Fortalezas y Debilidades en un ambiente que presenta Amenazas y Oportunidades. Es una herramienta que te ayuda a conocer a la organización y a analizar cómo está frente al ambiente en que se desenvuelve. Como mencionamos anteriormente, un requisito de una buena planificación es contar con un buen diagnóstico.

A partir del resultado del análisis FODA obtendrás una fotografía de tu organización del momento en que se encuentra. Como estarás pensando, es una herramienta estática y por lo mismo, es importante que cada vez que necesites un diagnóstico del ELEM realices un FODA distinto.

El concepto FODA es un acrónimo que viene de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. Veamos cada una de ellas.

**Fortalezas:** aspectos internos de la organización que ayudan al logro de los objetivos. Tienen relación con temas de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos del ELEM. Por ejemplo: personal motivado, un director con experiencia, equipamiento médico moderno, fuentes de ingresos estables, transporte propio.

**Oportunidades:** aspectos del entorno de la organización que no se han explotado y pueden facilitar el logro de los objetivos. Por ejemplo: alianzas con organizaciones, nuevas fuentes de donaciones, tendencias sociales o nuevas políticas públicas.

**Debilidades:** aspectos internos de la organización que dificultan el logro de los objetivos. Por ejemplo: falta de conocimientos y/o habilidades, bajos ingresos económicos, un directorio poco comprometido, espacios comunes mal cuidados.

**Amenazas:** aspectos externos que pueden poner en riesgo el logro de los objetivos de la organización. Por ejemplo: inestabilidad de una fuente de ingresos externa, alguna noticia negativa relacionada con lo que hacen o cambios en regulaciones a cumplir.

Como ves, es una herramienta que “te ordena la cabeza” para que puedas analizar en profundidad un tema en particular (ejemplo: FODA de Marketing, FODA de Recursos, FODA de Voluntariado, etc.), o bien para realizar un diagnóstico general del ELEM. Cualquiera sea el caso, esta herramienta te facilitará la toma de decisiones. Lo importantes es que tengas bien definido lo que se quiere abordar (o diagnosticar) a través del FODA, es decir, que tengas claro el título que le quieres poner. Por ejemplo, puedes hacer un FODA de marketing para diagnosticar la capacidad de la organización en una campaña de socios.

### Consejos para hacer un buen FODA

- ▶ Invita a varios miembros de la organización para que puedan aportar diferentes puntos de vista.
- ▶ Que todos los participantes tengan claros los objetivos del ejercicio.
- ▶ Designa a un tercero, ojalá con experiencia, guíe las reuniones, cumpliendo el rol de moderador en caso de que el equipo se entrampe en una discusión.
- ▶ Realizarlo en más de una jornada para que hayan espacios de reflexión entre una y otra.
- ▶ Anotar los acuerdos apenas exista consenso. En relación a

este punto, te recomendamos plasmar las conclusiones en un cuadro como este:

Fortalezas	Oportunidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Etc.	Etc.
Debilidades	Amenazas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Etc.	Etc.

Luego de hacer este diagnóstico debes llevar las conclusiones a acciones concretas por medio de planes o proyectos. Lo siguiente es lo que debes hacer con cada una de las dimensiones del FODA:

- ▶ POTENCIAR las fortalezas
- ▶ APROVECHAR las oportunidades
- ▶ MINIMIZAR O CUBRIRSE de las amenazas
- ▶ CORREGIR las debilidades

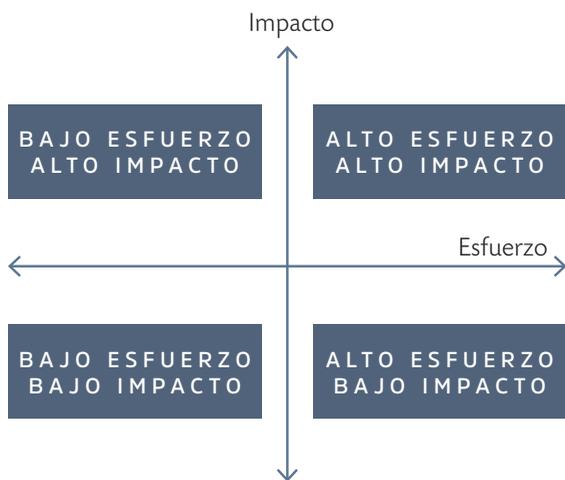
**OJO:** la recomendación es partir corrigiendo las debilidades, ya que al ser internas dependen de factores a tu alcance y que deberías poder gestionar.

### **b. Matriz de priorización: impacto versus esfuerzo**

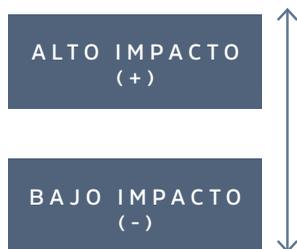
Luego del diagnóstico hecho por el FODA, ¿no sabes por dónde partir? ¿Cuál debilidad corregir primero? Para eso te presentamos esta matriz.

A partir del FODA se establecen objetivos a lograr, pero pueden existir distintas alternativas para alcanzar esas metas, ¿cómo establecer esos cursos de acción? Y luego, ¿cómo seleccionar el más adecuado?

Para establecer los cursos de acción posibles proponemos usar una técnica muy simple conocida como “lluvia de ideas”. Agarra un papel y escribe con parte de tu equipo un listado de distintas opciones que podrían resolver el objetivo propuesto. Para elegir el curso de acción o la alternativa más óptima, proponemos graficarlas en una matriz de impacto versus esfuerzo, tal como se muestra a continuación:



El eje vertical es el impacto y significa un mejor o peor resultado o solución para el objetivo propuesto. Mientras mayor es el impacto, más arriba situaremos esa acción y mejor es el resultado.

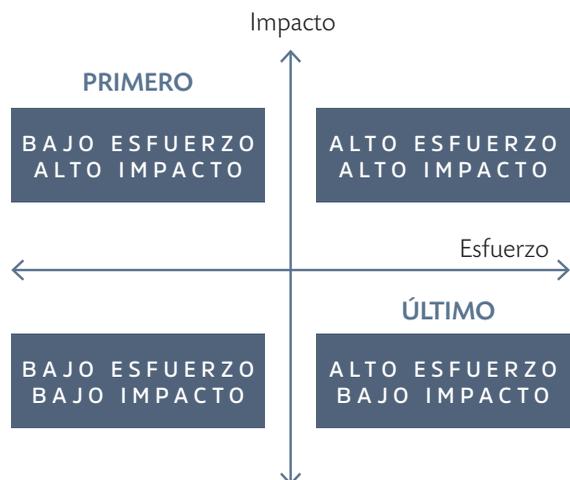


En el eje horizontal tendremos el esfuerzo, que es el costo monetario y horas de trabajo que implica esa acción. Así mientras más esfuerzo requiera la acción, más a la derecha la situaremos y viceversa.



Cuando tengan todas las ideas para cumplir el objetivo graficadas en esta matriz, definan aquellas que son prioritarias. Comiencen por las que tendrán un gran impacto y significan un bajo esfuerzo, y dejen al último aquellas que significan un gran esfuerzo y el impacto es bajo. Respecto a las ideas que están en los otros cuadrantes de la matriz, no hay una receta sobre cuál priorizar. Qué acción realizar va a depender de las circunstancias particulares de cada ELEAM, pero sin duda, esta matriz ayuda a ordenar las ideas

**OJO:** no es necesario hacer un análisis acabado y exacto de todos los costos e impactos de cada una de las acciones propuestas. Para hacer este ejercicio, basta con una estimación realista. Una vez seleccionadas las acciones a seguir, se requiere un detalle acabado de los costos para diseñar el plan de trabajo y asignar los recursos.



### c. Carta Gantt

Una vez seleccionado el curso de acción a través de la matriz de priorización, viene la etapa de diseño del plan de trabajo. La carta Gantt es una herramienta de planificación que te ayudará a ordenar la información, ya que en ella se señalan las diferentes tareas a realizar con sus respectivos plazos y personas responsables. Es útil sobre todo en aquellos proyectos en que interviene más de una persona, puesto que todos ven el impacto que tiene su parte en el proyecto global y entienden las consecuencias de no cumplir los plazos establecidos.

Beneficios de una carta Gantt:

- ▶ Permite plasmar el plan de acción.
- ▶ Permite ordenar las actividades.
- ▶ Define el tiempo que tomará realizar cada una de ellas.
- ▶ Define a los responsables de cada tarea.

▶ Muestra un panorama general.

▶ Permite controlar permanentemente.

#### Pasos para confeccionar una carta Gantt

- i. Haz una lista de las tareas necesarias para llevar a cabo un proyecto. Escríbelas en la carta.
- ii. Determina una fecha de inicio y de término para cada actividad.
- iii. Marca con una "x" o colorea los cuadrados según los plazos establecidos.
- iv. Determina a un responsable para cada actividad que se haga.
- v. Asigna un responsable del plan general, que velará porque cada uno cumpla sus tareas.

		Paseo fin de año															
		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades	Responsables																
1. Definir fecha	Directora Pamela																
2. Buscar lugar	Jefa Claudia																
3. Armar lista de los residentes que asistirán	TENS Alberto																
4. Obtener donaciones	Asesor Camilo																
5. Organizar actividades	Terapeuta Cristina																
6. Paseo	Terapeuta Cristina																
Encargado del plan general: Directora Claudia																	

#### d. Presupuesto

Un presupuesto es una planificación del uso de recursos económicos a lo largo de un período de tiempo establecido (semanal, mensual, anual, etc.). Esta herramienta se utiliza previa ejecución de un proyecto y/o actividad, ya que es una forma de anticipar los ingresos y egresos que tendrá.

El presupuesto se utiliza en la última etapa de la planificación, cuando se asignan los recursos al plan de acción, y se divide en dos partes:

**Ingresos:** todos los dineros que entran al ELEM, como subvenciones, donaciones, fondos concursables, pagos recibidos, etc.

**Egresos:** todos los dineros que salen del ELEM, como costos de materiales, honorarios, gastos fijos, arriendo, cuentas de servicios básicos, etc.

El resultado de los ingresos menos los egresos es el margen. Hablamos de déficit cuando los egresos son mayores a los ingresos y tienes números rojos; y de superávit, cuando los ingresos superan a los egresos y tienes números azules.

Categoría	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
<b>Ingresos</b>								
<b>Cuotas</b>	\$ 270.000	\$ 272.000	\$ 274.000	\$ 276.000	\$ 278.000	\$ 280.000	\$ 282.000	<b>\$ 1.932.000</b>
<b>Donaciones</b>	\$ 95.000	\$ 97.000	\$ 99.000	\$ 101.000	\$ 103.000	\$ 105.000	\$ 107.000	<b>\$ 707.000</b>
<b>Eventos</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 800.000	\$ 0	\$ 0	<b>\$ 800.000</b>
<b>Total ingresos</b>	\$ 365.000	\$ 369.000	\$ 373.000	\$ 377.000	\$ 1.181.000	\$ 385.000	\$ 389.000	<b>\$ 3.439.000</b>
<b>Egresos</b>								
<b>Materiales</b>	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	<b>\$ 370.000</b>
<b>Remuneraciones</b>	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	<b>\$ 1.400.000</b>
<b>Arriendo</b>	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	<b>\$ 1.050.000</b>
<b>Servicios básicos</b>	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	<b>\$ 490.000</b>
<b>Total egresos</b>	\$ 470.000	\$ 470.000	\$ 470.000	\$ 475.000	\$ 475.000	\$ 475.000	\$ 475.000	<b>\$ 3.310.000</b>
								Déficit o superávit del ejercicio
<b>Margen</b>	<b>-\$105.000</b>	<b>-\$101.000</b>	<b>-\$ 97.000</b>	<b>-\$ 98.000</b>	\$ 706.000	<b>-\$ 90.000</b>	<b>-\$ 86.000</b>	<b>\$ 129.000</b>

Este es un ejemplo básico de presupuesto. Como te podrás dar cuenta, en este caso la organización tiene una gran dependencia económica en los ingresos de eventos. ¿Estamos tan seguros de que podremos lograr ese ingreso? ¿Qué pasa si no lo logramos? ¿Podemos tener otros ingresos estables?

#### e. Control presupuestario

El control presupuestario es el ejercicio de comparar el presupuesto previo con los ingresos y egresos reales una vez concretada la actividad o proyecto. Las diferencias que

se encuentren, tanto para ingresos como para egresos en un determinado período, serán los desvíos que deberás analizar para identificar sus causas.

Es de suma importancia, sobre todo en proyectos largos, que vayas haciendo este tipo de control constantemente para poder detectar a tiempo cambios en el presupuesto. Por ejemplo, si dejan de recibir un ingreso con el que contaban tendrán que tomar medidas, como buscar un nuevo ingreso o disminuir los costos, de lo contrario el proyecto corre el riesgo de no sustentarse económicamente. También es importante conocer,

por ejemplo, si hay un gasto que no se realizó porque ya no es necesario o porque se realizará en otro momento futuro.

En términos más prácticos, el control presupuestario o análisis de los desvíos es llenar los mismos campos del presupuesto pero con los ingresos y egresos reales y ver las diferencias entre lo presupuestado y lo real.

Es recomendable hacer este análisis para un período en particular pero también para el periodo acumulado, ya que esta mirada nos da una información más global del avance del proyecto.

A continuación verás un ejemplo donde se aplican todas las herramientas de planificación que acabamos de revisar.

### EJEMPLO:

La residencia Los Acantos acaba de cambiar su administración y el nuevo director ejecutivo decidió convocar a una reunión ampliada a los jefes de área. El objetivo de la cita es conocer en detalle la situación del ELEM y empezar a planificar las primeras mejoras de gestión. Para eso deciden partir haciendo un FODA de la institución, llegando al siguiente cuadro resumen:

#### FODA General ELEM Los Acantos, Marzo 2016

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>Equipo comprometido</li> <li>Buen clima laboral</li> <li>Buena infraestructura</li> <li>Buena relación con el Senama</li> <li>Buena relación con los familiares de los residentes</li> <li>Usuarios dicen estar contentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estrechar relaciones con la comunidad (colegios que visitan, municipalidad, juntas de vecinos).</li> <li>Generar alianzas con empresas y universidades.</li> <li>Estrechar lazos con proveedores (panadería, farmacia, verdulería).</li> <li>Hacer una campaña de difusión.</li> </ol>

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>No hay evaluación formal de los servicios.</li> <li>Recursos insuficientes y poco diversificados (pocas fuentes de ingresos).</li> <li>Son poco conocidos por la comunidad.</li> <li>Equipo asesor existe pero no tiene una asignación de tareas.</li> <li>No existe encargado del área Recursos, ni encargado de obtener recursos económicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Casos de maltrato a los adultos mayores en los medios de comunicación que perjudican la imagen de los ELEM.</li> <li>Alta competencia por captación de fondos, muchas organizaciones solicitando recursos a empresas y postulando a fondos concursables.</li> <li>Aumento de aversión de empresas a realizar donaciones.</li> </ol>

Luego de este diagnóstico, decidieron tomar medidas partiendo por atacar las debilidades y se propusieron el siguiente objetivo:

Conseguir de aquí a tres meses a alguien encargado del área Recursos.

Si revisamos el objetivo con la técnica SMART, podemos ver que es:

- S = Específico
- M= Medible
- A= Alcanzable
- R = Realista
- T = Tiempo acotado

Para conseguir este objetivo se realizó una lluvia de ideas en que se obtuvieron las siguientes iniciativas:

- Conseguir un voluntario.
- Buscar un alumno en práctica de carrera acorde.

3. Contratar un ingeniero comercial.
4. Contratar a alguien con experiencia en el área de comunicaciones.
5. Buscar algún jubilado con experiencia en el tema y que pueda trabajar media jornada.
6. Hacer una alianza con una universidad. Alumnos de carreras afines pueden realizar proyectos para conseguir fondos para el ELEAM y que sean evaluados como parte de sus ramos.

Al graficar las iniciativas en la matriz impacto / esfuerzo, dado el contexto de contactos, redes y comunidad en que está inserto este ELEAM, se obtuvo lo siguiente:



Decidieron partir por la iniciativa que tendrá un mayor impacto y un menor esfuerzo para cumplir con el objetivo de “Armar el área de recursos dentro de los próximos tres meses” y es la de contratar a una persona con experiencia en área de comunicaciones. Una vez decidido esto, diseñaron el plan de acción a seguir asignando los responsables y plazos y lo plasmaron en la carta Gantt que se muestra en la página siguiente.

Luego de la carta Gantt, hicieron la asignación de recursos para este proyecto. En este caso, los ingresos son cero puesto que no hay entradas de dinero directas asociadas a la búsqueda y contratación de una nueva persona. Solo se incurre en gastos, pero obviamente se está apostando a que la creación de esta área generará nuevos recursos para el ELEAM.

#### Presupuesto contratación para convocatoria:

Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Medios de publicación aviso	\$30.000			\$30.000
Honorarios psicóloga			\$ 60.000	\$ 60.000
Habilitar espacio de trabajo				
Computador		\$ 120.000		\$ 120.000
Escritorio y Silla		\$ 80.000		\$ 80.000
Otros materiales y equipo			\$ 30.000	\$ 30.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 30.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$ 90.000</b>	<b>\$320.000</b>

Finalmente, y una vez contratada la nueva persona encargada de la convocatoria, se realiza el control del presupuesto. El equipo revisa cuáles fueron los gastos reales para cada uno de los ítems. Con esto ven si realmente el proceso de contratación les costó lo que esperaban. A continuación se presenta un cuadro con los gastos reales y otro con las diferencias entre el presupuesto estimado y el real.

#### Gastos reales de contratación para convocatoria:

Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Medios de publicación aviso	\$40.000			\$40.000
Honorarios psicóloga			\$ 0	\$ 0
Habilitar espacio de trabajo				
Computador		\$120.000		\$120.000
Escritorio y Silla		\$80.000		\$80.000
Otros materiales y equipo			\$30.000	\$30.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 40.000</b>	<b>\$200.000</b>	<b>\$ 30.000</b>	<b>\$270.000</b>

### Diferencia entre presupuesto y gastos reales para convocatoria:

Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Medios de publicación aviso	-\$10.000	\$ 0	\$ 0	-\$10.000
Honorarios psicóloga	\$ 0	\$ 0	\$60.000	\$60.000
Habilitar espacio de trabajo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Computador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Escritorio y Silla	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros materiales y equipo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>-\$10.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$60.000</b>	<b>\$50.000</b>

Como podrás notar, la publicación de avisos resultó ser de \$40.000, más caro de lo presupuestado (presupuestaron \$30.000). Esto significó un déficit de \$10.000 para el ítem de gastos para medios de publicación de avisos. Por otro lado, no se realizaron gastos de honorarios a psicóloga, ya que se consiguió que este servicio fuera entregado como un voluntariado. Esto se refleja en la diferencia entre lo presupuestado y real como \$60.000 extras. Como balance general, el proceso de contratación resultó ser \$50.000 más barato de lo presupuestado, explicado principalmente por el ahorro logrado con el servicio voluntario de la psicóloga.

### Carta Gantt

Actividades	Responsables	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Hacer la descripción del cargo	DE/EP	■											
Evaluar y seleccionar las fuentes de reclutamiento a utilizar	EP		■										
Publicar y difundir información con plazo envío CV	EP			■	■	■							
Revisar y seleccionar CV recibidos	DE						■	■					
Llamar y agendar candidatos seleccionados	Sec								■				
Entrevistar candidatos	DE									■	■		
Mandar terna a entrevista psicológica	Sec											■	
Analizar resultados informe psicológico	DE												■
Acordar con postulante seleccionado fecha de ingreso	DE												■

DE= Director Ejecutivo

EP= Encargado de Personal

Sec= Secretaria

Con este ejemplo acabamos de aplicar todas las herramientas de Planificación. Como se revisó al inicio del capítulo, luego de la Planificación continuamos con el resto del PLORDICER, es decir, Organizar, Dirigir, Controlar y Retroalimentar. Te

invitamos a aplicar los consejos que te entregamos para una gestión centrada en el usuario y la mejora continua.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

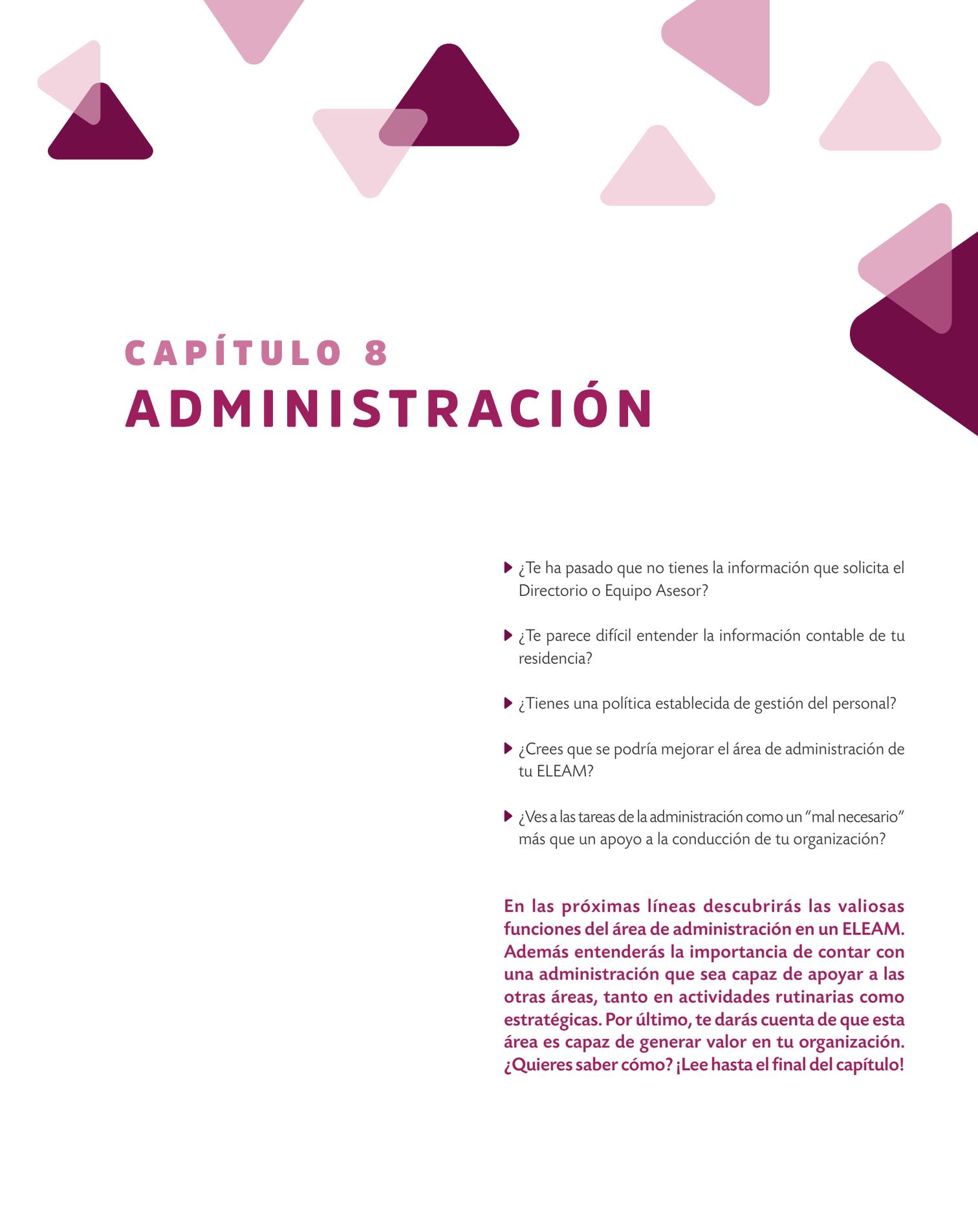
a. Haz un proceso de planificación utilizando las herramientas propuestas para cada paso. Puedes empezar por un diagnóstico del servicio de alimentación de los residentes.

- ▶ FODA de diagnóstico.
- ▶ Definir un objetivo utilizando la técnica SMART.
- ▶ Hacer una lluvia de ideas para cumplir el objetivo.
- ▶ Priorizar las ideas en matriz impacto / esfuerzo.
- ▶ Elegir un curso de acción y desarrollar un plan de acción plasmándolo en una carta Gantt.
- ▶ Hacer un presupuesto para el proyecto.
- ▶ Controlar el presupuesto haciendo análisis de desvíos.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Planificar
- Diagnóstico
- Objetivos
- Cursos de acción
- Organizar
- Dirigir
- Controlar
- Evaluar
- Retroalimentar
- FODA
- Matriz de priorización
- Carta Gantt
- Presupuesto





## CAPÍTULO 8

# ADMINISTRACIÓN

- ▶ ¿Te ha pasado que no tienes la información que solicita el Directorio o Equipo Asesor?
- ▶ ¿Te parece difícil entender la información contable de tu residencia?
- ▶ ¿Tienes una política establecida de gestión del personal?
- ▶ ¿Crees que se podría mejorar el área de administración de tu ELEM?
- ▶ ¿Ves a las tareas de la administración como un “mal necesario” más que un apoyo a la conducción de tu organización?

**En las próximas líneas descubrirás las valiosas funciones del área de administración en un ELEM. Además entenderás la importancia de contar con una administración que sea capaz de apoyar a las otras áreas, tanto en actividades rutinarias como estratégicas. Por último, te darás cuenta de que esta área es capaz de generar valor en tu organización. ¿Quieres saber cómo? ¡Lee hasta el final del capítulo!**



## CAPÍTULO 8 ADMINISTRACIÓN

### 1. La administración en un ELEM

El área de administración, tanto en empresas comerciales como en organizaciones sin fines de lucro, es una de las áreas menos notorias al compararla con la de Servicios o Gestión de recursos. Es raro escuchar que una residencia destaque por “tener una buena administración”. Sin embargo, es común que digan: “este ELEM fracasó debido a una mala administración”. En general, se ve lógico que esta área funcione bien, pero si falla genera mucho ruido.

El objetivo de la administración para un ELEM, al igual que para otras organizaciones, es gestionar de forma eficiente los recursos con que se cuenta (personal, físicos y económicos) para traducirlos en un mejor servicio.

### 2. Los diferentes ámbitos de la administración

Dentro del área de administración de un ELEM podemos encontrar diferentes actividades, como: el pago de sueldos,

contratos, asignación de vacaciones, evaluaciones de desempeño, controles de presupuesto, rendiciones de fondos, emisión de cheques, cobranzas, pago de cuentas, contabilidad, manejo de inventario, mantenimiento de infraestructura, adquisiciones, etc. La lista es prácticamente interminable.

Todas estas actividades las vamos a agrupar en tres grandes funciones de finanzas, de contabilidad y de personas. A continuación te explicaremos a grandes rasgos cada una de ellas:

**a. Finanzas:** esta función la vamos a subdividir de la siguiente manera.

i. Las finanzas propiamente tal: está encargada de velar por los dineros tanto faltantes como sobrantes. En el caso de un ELEM, la mayoría de las veces será lo primero. No se trata de ir a buscar fondos (de lo cual hablamos en el capítulo de Gestión de Recursos), sino de administrarlos eficientemente de acuerdo a un plan. Acá encontramos tareas específicas como el “armado” del flujo de caja, contacto con los bancos y proveedores, entre otros. Para llevar a cabo estas actividades

es muy importante que cuentes con un presupuesto general para el ELEM y una alta colaboración de las otras áreas.

ii. Caja o Tesorería: el objetivo de esta actividad es realizar los pagos de acuerdo al presupuesto de caja y cobranzas de acuerdo a la facturación (si existiese). Todos los pagos y cobranzas de deben realizar de acuerdo a un procedimiento previamente establecido, que incorpore una política de firma de cheques, plazos de pagos, vistos buenos de un responsable, entre otros.

Una buena práctica es que cada ingreso o egreso de caja se respalde con algún tipo de documento, ya sean facturas, boletas, certificados de donación, o documentos generados por el mismo ELEM, como algún comprobante de aporte a socios. También establecer un protocolo para las rendiciones. Ejemplo: las boletas de honorarios y rendiciones que lleguen aprobadas por los respectivos responsables antes del 23 de cada mes, se pagan el último día hábil. Lo que llega entre el 24 y el 30, se paga el primer viernes del mes siguiente. Los pagos a proveedores se pagan cada 15 días, y todos los documentos que requieran firmas del Representante Legal, juntarlos para que él firme todo una vez a la semana (a la quincena, al mes, etc.)

iii. Presupuesto: se encarga de la formulación y el control del presupuesto del ELEM. Este trabajo lo obliga a monitorear a otras áreas de la organización, cerciorando de que las diferentes actividades que se van realizando respondan al plan y a su presupuesto asignado. Para la realización del presupuesto el encargado de armarlo requiere del mayor apoyo de la Dirección Ejecutiva. ¿Por qué? Porque cada integrante de la organización tendrá que entregar toda la información presupuestal de su área, bien pensada, elaborada y oportunamente, para que el presupuesto cumpla su tarea. Es muy importante tener un presupuesto de los ingresos y los gastos (fijos y variables) del ELEM para tomar decisiones. Solo si cuentas con los recursos puedes hacer un evento a fin de año, invertir en lo no tan urgente, contratar más personal, etc. Y si al contrario, identificas una falta de recursos, con el presupuesto podrás ver qué reducir.

iv. Adquisiciones: son todas aquellas acciones relacionadas a la compra de productos o contrataciones de servicios que requiere la operación del ELEM. Su objetivo es profesionalizar

la compra o contratación y generar un eventual ahorro respecto a lo que se hace actualmente.

Te recomendamos pedir tres presupuestos de proveedores para asegurarte que la compra o contratación sea la más adecuada, ir planificando las compras de los próximos periodos, mantener un registro de proveedores del ELEM e investigar si los precios que se están pagando son acordes al mercado.

Para que esta actividad se desarrolle adecuadamente se requiere de un presupuesto que indique claramente cuándo y cuántas serán las compras a lo largo del año. Es importante que la preocupación se concentre en los dos o tres principales ítems de compras/contratación, por ejemplo: contratación de cuidadoras, compra de alimentos o compra de pañales. En esos podría haber mucho más ahorro que en todo el resto.

Recuerda que en el capítulo de Conducción viste un ejemplo de presupuesto y control presupuestario.

**b. Contabilidad:** más allá de la exigencia legal o fiscal, la contabilidad es una importante fuente de información sobre la situación económica en que se encuentra el ELEM. Podrás notar que la Contabilidad está bien relacionada con las funciones de Finanzas, podemos decir que la primera entrega herramientas de orden de información para la toma de decisiones dentro del ELEM que luego te ayudarán a guiar las actividades de Finanzas. Para esto desarrollaremos a grandes rasgos los estados contables del Balance, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja.

i. Balance: es una foto de tu ELEM en un momento dado que incluye lo que tienes y debes. Se compone de las partes activo, pasivo y patrimonio, y se presenta gráficamente mediante una tabla de la siguiente forma:

ACTIVOS "Lo que tengo"	PASIVOS "Lo que debo"
	PATRIMONIO "Lo que soy"

Un activo es, de forma simple, aquello que tienes y que le significará un beneficio futuro a la organización. Por ejemplo, el dinero que tienes en el banco y que te generará un beneficio futuro, ya que con ese dinero podrás comprar camas o arrendar equipos médicos. Otro activo común son las cuentas por cobrar o facturas de venta que aún no han sido pagadas; ya que a pesar de no estar pagadas, te van a traer un beneficio cuando te las paguen. También son activos todo material de equipamiento y la infraestructura, porque le entregan beneficios al ELEM con su uso.

En tanto el pasivo es todo aquello que debes, las obligaciones que tienes con un tercero. Por ejemplo, un ELEM que compra comida a un proveedor pero no la paga inmediatamente, tiene una cuenta por pagar. También son pasivos los préstamos bancarios.

Existen pasivos de corto y largo plazo, esta distinción la haremos según cuándo tienes que cumplir con la obligación. Un pasivo de largo plazo es aquel que posee un margen mayor a un año.

Por último, el patrimonio corresponde a los aportes de capital de la organización más las ganancias (o pérdidas) acumuladas. Se podría decir que es "la organización en términos económicos". Pero la diferencia entre los activos y los pasivos es la forma más común de entender el patrimonio, es decir:

$$\begin{array}{l}
 \boxed{\text{ACTIVOS}} = \boxed{\text{PASIVOS}} + \boxed{\text{PATRIMONIO}} \\
 \boxed{\text{PATRIMONIO}} = \boxed{\text{ACTIVOS}} - \boxed{\text{PASIVOS}} \\
 \boxed{\text{"LO QUE LA ORGANIZACIÓN ES"}} = \boxed{\text{"LO QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE"}} - \boxed{\text{"LO QUE LA ORGANIZACIÓN DEBE"}}
 \end{array}$$

A continuación te presentamos un balance tipo:

Activos		Pasivos	
Caja	\$2.500.000	Cuentas por pagar	\$2.000.000
Cuentas por Cobrar	\$1.500.000	Deudas bancarias	\$1.300.000
P.P.M.	\$700.000	Ingresos percibidos por adelantado	\$2.000.000
Terreno	\$12.000.000		
Muebles y equipos médicos	\$1.220.000		
Depreciación acumulada	-\$7.000.000		
		Patrimonio	
		Capital	\$17.000.000
		Utilidades acumuladas	\$7.320.000
		Resultado del ejercicio	\$1.300.000
<b>Total Activos</b>	<b>\$30.920.000</b>	<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$30.920.000</b>

ii. Estado de resultados: este estado financiero muestra el rendimiento económico del ELEAM en un periodo de tiempo. Es decir, cuántos ingresos y gastos tuvo y si finalmente durante ese periodo tuvo utilidades o pérdidas. Si los ingresos son mayores a los gastos, entonces tu residencia tuvo utilidad y si ocurre lo contrario, estás frente a una pérdida.

El estado de resultados se divide en resultados operacionales y resultados no operacionales. Los operacionales son los ingresos y gastos generados por la “operación”, es decir, por aquellas actividades relacionadas directamente con tu misión. Por ejemplo, los ingresos por fondos concursables y los gastos por los sueldos de los cuidadores. En tanto, los resultados no operacionales son aquellos que se generan por situaciones no relacionadas con tu misión, como los intereses por una deuda bancaria.

A pesar de que la ley te exige que los estados de resultados sean una vez al año, lo ideal es que sean mensuales para poder controlar bien lo que sucede con tu ELEAM.

A continuación un estado de resultados tipo.

**OJO:** fíjate si las utilidades o pérdidas del periodo son por motivos operacionales o por motivos no operacionales, así sabrás qué es lo que explica el resultado del periodo.

Estado de resultados 2° semestre 2016	
Ingresos	
Donaciones y subvenciones	\$2.100.000
- Socios	\$150.000
- Empresas	\$750.000
- Fondos concursables	\$1.200.000
Aportes de residetes	\$1.800.000
Eventos fin de año	\$150.000
<b>Total de ingresos operacionales</b>	<b>\$4.050.000</b>
Venta de activos	\$150.000
<b>Total de ingresos NO operacionales</b>	<b>\$150.000</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$4.200.000</b>
Gastos	
Costos de servicios	\$1.500.000
Sueldos	\$1.800.000
Mantenciones y reparaciones	\$150.000
Arriendos	\$600.000
Depreciaciones	\$90.000
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$4.140.000</b>
Pago de intereses	\$30.000
<b>Total de ingresos NO operacionales</b>	<b>\$30.000</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$4.170.000</b>
<b>Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>\$30.000</b>
Gasto por impuestos	\$6.000
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$24.000</b>

iii. Flujo de caja: muestra el cambio que tuvo la caja o el banco en un periodo de tiempo determinado y los motivos que explican dicho cambio. Es una herramienta muy útil para gestionar la caja del ELEAM. También se puede armar un flujo de caja futuro, que te permite anticipar las crisis de liquidez

(o de efectivo) que pueda tener la organización. Además de planificar los ingresos y gastos, y gestionar de mejor forma las cobranzas.

A continuación un ejemplo de flujo de caja:

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Acumulado 2016
Ingresos de aportes	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	<b>\$ 1.800.000</b>
Ingresos por subsidio	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	<b>\$ 1.200.000</b>
Ingresos de socios	\$ 160.000	\$ 176.000	\$ 193.600	<b>\$ 529.600</b>
Ingresos donaciones empresas	\$ 250.000	\$ 262.500	\$ 275.625	<b>\$ 788.125</b>
Ingresos de eventos	\$ 0	\$ 0	\$ 340.000	<b>\$ 340.000</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 1.410.000</b>	<b>\$ 1.438.500</b>	<b>\$ 1.809.225</b>	<b>\$ 4.657.725</b>
Gastos básicos	\$ 284.720	\$ 287.567	\$ 290.443	<b>\$ 862.730</b>
Honorarios	\$ 664.608	\$ 664.608	\$ 664.608	<b>\$ 1.993.823</b>
Materiales	\$ 433.626	\$ 433.626	\$ 433.626	<b>\$ 1.300.877</b>
Difusión y recursos	\$ 32.667	\$ 32.667	\$ 220.000	<b>\$ 285.333</b>
Impuestos	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	<b>\$ 60.000</b>
<b>Egresos Operacionales</b>	<b>\$ 1.435.620</b>	<b>\$ 1.438.467</b>	<b>\$ 1.628.676</b>	<b>\$ 4.502.763</b>
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>-\$ 25.620</b>	<b>\$ 33</b>	<b>\$ 180.549</b>	<b>\$ 154.962</b>
<b>Ingresos de Inversión</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Egresos de Inversión</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Flujo de Caja de Inversión</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Devolucion boletas garantía</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>
<b>Ingresos de Financiamiento</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>
<b>Emisión boletas de garantía</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Egresos de Financiamiento</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Flujo de Caja de Financiamiento</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 36.000</b>
<b>GENERACIÓN DE CAJA</b>	<b>-\$ 25.620</b>	<b>\$ 36.033</b>	<b>\$ 180.549</b>	<b>\$ 190.962</b>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>\$ 174.000</b>	<b>\$ 148.380</b>	<b>\$ 184.413</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 148.380</b>	<b>\$ 184.413</b>	<b>\$ 364.962</b>	

El flujo de caja se divide en tres áreas: operacional, de inversión y de financiamiento. El operacional va en directa relación al funcionamiento normal de la organización con los servicios que se entregan, es decir, con lo declarado en la misión. Pueden ser ingresos por servicios, remuneraciones, arriendos, viajes, impuestos, etc. El flujo operacional es importante porque indica si el ELEM es capaz de generar flujos de caja positivos, o efectivo, a través de su operación normal. De no ser así, nos indicará la necesidad de acudir a algún tipo de financiamiento.

El flujo de inversión es, por ejemplo, la compra y venta de activos fijos (como un terreno), aumentos de capital o dividendos. Por último, el flujo de financiamiento se relaciona con todo tipo de préstamo bancario, el pago de intereses por deudas o las boletas de garantía.

No confundas el estado de resultados con el flujo de caja. De repente hay ingresos que corresponden a ingresos percibidos por adelantado. Por ejemplo: adjudicarse un fondo de \$30.000.000 en noviembre del año 1, para ejecutar durante el año 2 y 3. Ese ingreso se pone en el flujo de caja de noviembre del año 1, pero en el estado de resultados ingresa el proporcional que se ha ejecutado año a año.

**OJO:** es muy importante que tu ELEM se mantenga al día con las declaraciones de impuestos y declaraciones juradas al SII. Las declaraciones más comunes para una organización sin fines de lucro, como un ELEM son:

- ▶ Declaraciones de impuestos:
  - Formulario 22, de impuesto a la renta.
  - Formulario 29, IVA, impuesto único y de segunda categoría.
- ▶ Declaraciones juradas:
  - Formulario 1832, de certificados de donaciones.
  - Formulario 1879, retenciones de segunda categoría.
  - Formulario 1887, retenciones de impuesto único.
  - Formulario 1828, certificado de donaciones sociales.

**c. Personas:** tal como dijimos en el capítulo de Estructura, la mayor riqueza de una organización social es su gente. Por

eso, debes saber organizarla (visto en profundidad en el capítulo de Estructura) y gestionarla (visto en profundidad en el capítulo de Gestión de personas). Una de las funciones del área de administración es colaborar para que dentro del ELEM se puedan llevar a cabo estas actividades (organizar y gestionar a las personas).

Antes de hablar de las funciones típicas administrativas que tiene el área con las personas (como los contratos, registro de vacaciones o pago de sueldos), queremos que consideres que la administración debe potenciar el trabajo de las personas de la organización. Este impulso se realiza siendo un apoyo en las acciones descentralizadas de gestión de personal que comentamos en el capítulo del mismo nombre. Para esto va a ser necesario contar con una política de apoyo diseñada específicamente para potenciar y motivar al personal. Tu gente debe sentirse gratificada con su labor para estar comprometida y organizada. Te recomendamos que todas las acciones que se realicen en relación a las personas se base en un conocimiento de ellas mismas. Para esto te invitamos a:

- ▶ Tener información sobre qué motiva y mantiene a gusto a tu personal.
- ▶ Evalúa cuál es el ambiente actual: el nivel de ausentismo, la rotación del personal, quejas continuas, los sueldos en relación a otros ELEM, etc. Es fundamental que partas de una base muy realista de tu situación.

Por último, la administración de personal abarca todo lo relacionado con la legislación, como contratos, honorarios, finiquitos, liquidaciones de sueldos, tramitación de licencias médicas, vacaciones, jubilaciones, seguros médicos, etc. Saber qué pide la ley será la base para una correcta administración. Apóyate de tu asesor legal, revisen juntos los procedimientos y documentos que tienen en esta materia. También será conveniente definir las eventuales o potenciales situaciones complicadas con el personal. ¡Adelántate a los problemas!

**OJO:** lo más básico en esta materia es tener a todo el personal contratado. A la hora de establecer un contrato con un empleado considera lo siguiente:

- ▶ Lugar y fecha del contrato.
- ▶ Individualizar al empleador y al trabajador, con indicación de la nacionalidad, fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
- ▶ Naturaleza o tipo de los servicios y del lugar o ciudad en que se prestarán.
- ▶ Forma y periodo de pago de la remuneración acordada.
- ▶ Duración y distribución de la jornada de trabajo y el sistema de turnos según el caso.
- ▶ Señalar si el contrato es indefinido o a plazo fijo.
- ▶ Otros pactos que acuerden el empleador y el trabajador.

No olvides que siempre debe quedar una copia del contrato en el ELEM y otra en poder del empleado. Además, si contratas a alguien por primera vez, es recomendable realizar un contrato a plazo fijo por tres meses y luego pasar a indefinido.

### 3. El desafío de la administración para un ELEM

Ya aprendiste sobre las principales funciones de la administración en un ELEM: adquisiciones y finanzas, contabilidad y personas. Sin embargo, existe un desafío que aplica para cada una de las funciones anteriores: tener un área administrativa que genere valor para la organización. ¿A qué nos referimos con que genere valor? A que vaya más allá de solo hacer aquellas "funciones administrativas", es decir, que pase a ser un área de apoyo real en la toma de decisiones tanto para la Dirección Ejecutiva y el Directorio o Equipo Asesor, como para el área de Servicios y Gestión de recursos.

El área de administración tiene que ir más allá de esas tareas básicas u obligatorias como llevar la contabilidad, los contratos o los días libres. Esta área tiene que ser capaz de levantar la información que se necesita para mejorar las diferentes funciones de un ELEM. La administración debe ser proactiva, debe ser la que presente nuevas estadísticas e indicadores, tanto de los servicios que se entregan como de la gestión de recursos que se está realizando. Es la administración del ELEM la que se tiene que preocupar de mejorar la generación y gestión de información, buscando que se haga de forma confiable y oportuna.

Algunas buenas preguntas para empezar a generar esta información pueden ser:

- ▶ ¿Qué información necesita el Directorio o Equipo Asesor?
- ▶ ¿Qué información necesita el director técnico o el encargado de Gestión de recursos?
- ▶ ¿Qué información se necesita para tomar una determinada decisión?
- ▶ ¿Quién la genera?
- ▶ ¿Cómo la construye?
- ▶ ¿Con qué periodicidad debe presentarla y a quién? ¿En qué formato?
- ▶ ¿Qué información debe manejar cada cargo de la organización?

Además te dejamos algunos ejemplos de indicadores o registros de la misma área de administración y del desafío de apoyar las áreas de Servicios y Gestión de recursos.

#### a. Administración

- ▶ Cumplimiento presupuestario: porcentaje de desvío respecto al presupuesto planificado.
- ▶ Eficiencias operativas: ahorros en la generación de recursos, convenios con proveedores u otros.
- ▶ Cumplimiento en plazos de pagos: por ejemplo, el registro

de la cantidad de pagos fuera de plazo.

- ▶ Registro de rendiciones: documentación y cumplimiento de plazos.
- ▶ Registro de inventario de recursos físicos: cantidad de camas (con sus tipos y antigüedad), equipamiento médico, asistencias técnicas, entre otros.
- ▶ Chequeo de mantenciones periódicas de acuerdo al plan (cocina, lavandería, calefacción) y con sus costos asociados.
- ▶ Cumplimiento del plan de capacitación anual.

## **b. Servicios**

- ▶ Base de datos de residentes: mantener en el computador un archivo que contenga las principales informaciones de cada adulto mayor, como sus nombres, apellidos, RUT, fecha de nacimiento, fecha de ingreso al ELEAM, niveles de dependencia, patologías diagnosticadas, etc.
- ▶ Registros históricos de personas mayores atendidas: incluir en la base de datos a todos los adultos mayores que han pasado por el ELEAM y sus características.
- ▶ Estadísticas de salud de los residentes: llevar un registro de atenciones médicas, de enfermería, kinesiológicas, de terapia ocupacional, etc. La idea es que sea posible distinguir por tipo de adulto mayor, atención, fecha, entre otros.
- ▶ Control de turnos del personal
- ▶ Plan de atención individual

## **c. Gestión de recursos**

- ▶ Registro de entrada y salida de visitas, en especial de familiares y voluntarios.
- ▶ Base de datos de voluntarios: registro de todos los voluntarios que han trabajado en el ELEAM, que se especifique las actividades que realizaron, en qué fechas, su profesión y contacto (teléfono, mail y dirección).

▶ Proceso de cobro de pensiones: registro mes a mes de pensiones cobradas y sus comprobantes.

▶ Base de contactos de adherentes institucionales: colegios, universidades, empresas, fundaciones, municipalidades, etc.

▶ Convenios con universidades: registro de alumnos que han asistido al ELEAM según carrera y recursos generados por recibir internos.

▶ Registro de donaciones: ingresos mensuales por donante según tipo de donación, emisiones de certificados de donación con copias de respaldo.

Lo anterior eran algunas ideas de registros e indicadores para empezar a tener un área de administración que aporte con información valiosa para la gestión del ELEAM. A eso nos referimos cuando hablamos de un área que genere valor y no se quede solo en las tareas mínimas que debe desempeñar.

## ▶ EJERCICIOS PROPUESTOS

**a.** Elabora un listado de todos los ingresos y egresos de dinero que se realizan día a día en el ELEAM. Luego responde las siguientes preguntas:

▶ ¿Quién supervisa que cada pago o ingreso de efectivo de forma correcta?

▶ ¿Existe algún documento que respalde cada movimiento?

▶ ¿Con qué plazo o frecuencia se realiza cada movimiento?

**b.** Asocia cada una de las tareas a continuación a la función de administración (finanzas, contabilidad y personas) que correspondan: elaboración de presupuesto, compras de insumos, pagos a proveedores, contratación de personal, elaboración de estado de resultados, asignación de vacaciones, flujos de caja, evaluación del clima laboral, declaraciones al Servicio de Impuestos Internos y manejo de inventario.

**c.** Identifica al menos tres indicadores o registros de información relevantes que podrías levantar respecto a los servicios, gestión de recursos y la misma administración. Piensa en aquella información que te ayudará en la toma de decisiones. Puedes apoyarte en el listado del punto tres del capítulo.

## ▶ CONCEPTOS CLAVES

- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Balance
- Estado de resultados
- Flujo de caja





# ► CONCLUSIÓN

Existe consenso acerca de la conveniencia y deseo de la mayoría de las personas mayores de envejecer en su casa. Esto se relaciona directamente con la posibilidad de disfrutar esta etapa en un entorno familiar, dejando la alternativa de la institucionalización como último recurso. Sin embargo, cuando hay enfermedades o discapacidades inhabilitantes, cuando no hay familiares disponibles para realizar el trabajo de cuidado, o cuando no están los recursos necesarios para mantener a la persona mayor en casa, la institucionalización es, sin duda, la mejor solución.

Los establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores, se definen en el Reglamento como aquellos en que residen personas de 60 años o más que, por motivos biológicos, psicológicos o sociales, requieren de un medio ambiente protegido y cuidados diferenciados. Esos cuidados tienen por objeto la prevención y mantención de su salud, la mantención y estimulación de su funcionalidad y el reforzamiento de sus capacidades remanentes.

Ojalá ningún adulto mayor tuviera que enfrentar la vejez en una situación de dependencia total. Pero en un país que envejece a pasos agigantados como el nuestro, y con bastante desprotección, eso es prácticamente imposible. Una mayor esperanza de vida trae de la mano –inevitablemente– más enfermedades y deterioro. Por lo mismo, resulta urgente avanzar hacia la implementación de Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores de calidad, con capacidad de gestión eficiente y en permanente innovación, que propicien el apoyo y los recursos necesarios para favorecer la permanencia de las personas mayores en un entorno saludable y de protección.

Por otra parte, quienes tienen o administran este tipo de establecimientos deben contribuir a redefinir el rol que éstos deben tener de cara al nuevo escenario que ofrece el proceso de envejecimiento poblacional, para así transitar desde una imagen negativa de los ELEM -tradicionalmente relacionada con su

carácter asistencial-, y evolucionar hacia servicios que incorporen estándares de calidad en la atención, con una propuesta de valor integral e innovadora, que de respuesta oportuna a las necesidades residenciales y de cuidado especializado; que promueva un envejecimiento activo, con enfoque de derechos y atención centrada en las personas.

Para que Chile avance hacia un modelo efectivo y eficiente de atención de la vejez más vulnerable, es fundamental promover el trabajo en equipo de todos aquellos que participan en la gestión de Establecimientos de Larga estadía para Adultos Mayores. Juntos debemos promover la capacitación permanente en temáticas, técnicas administrativas y de gestión, incorporando activamente a las personas mayores residentes, al personal de cuidado y servicios, a los equipos técnicos de las residencias, las redes familiares y socioafectivas, las redes sociocomunitarias y el mundo privado. Sólo de esa forma podremos generar espacios para una vejez activa, digna y protegida.



# ► GLOSARIO

- **Adherente:** es quien recibe el mensaje del ELEAM y lo traduce en un aporte a lo largo del tiempo. Este aporte puede ser en tiempo, conocimientos o recursos económicos.
- **Administración:** gestionar de forma eficiente los recursos con que se cuenta (personal, físicos y económicos) para traducirlos en un mejor servicio.
- **Agrupación / Agrupar:** separar de un universo total, grupos de acuerdo a características comunes. Por ejemplo, agrupar a los Adultos Mayores permitirá entregar servicios más personalizados; agrupar a la comunidad permitirá entregar mensajes más eficientes, etc.
- **Balance:** Estado Financiero que muestra una foto de la organización en un momento dado. Muestra lo que tienes y debes. Se compone de las partes: activos, pasivos y patrimonio.
- **Bases de postulación:** son los requisitos y procedimientos para postular a un fondo concursable.
- **Beneficiario indirecto:** aquellas personas que se ven beneficiadas producto de los servicios que se le entregan al adulto mayor, como por ejemplo: familiares, personas significativas, sociedad.
- **Capacitación:** es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoran el desempeño de los empleados.
- **Carta Gantt:** es una herramienta de planificación. En ella se señalan las diferentes tareas a realizar con sus respectivos plazos y personas responsables. Es muy útil en proyectos en que requiere la coordinación de más de una persona del equipo.
- **Clima laboral:** es la percepción personal, ya sea positiva o negativa, que los trabajadores y directivos se forman de las condiciones organizacionales del ELEAM.
- **Comunicación interna:** son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener a todos los empleados informados de los temas relevantes del ELEAM. Una buena comunicación, clara y oportuna evita que existan rumores y conversaciones de pasillo. Lo ideal es que existan canales de comunicación formales, directos y conocidos por todos para la entrega de los mensajes.
- **Contabilidad:** sistema de cuentas que entrega información sobre la situación económica en que se encuentra el ELEAM.
- **Controlar:** verificar el cumplimiento de un plan.
- **Convocatoria:** es involucrar a la sociedad con la misión y tareas del ELEAM, con el fin de que colabore con recursos ya sean económicos, físicos o de voluntariado.
- **Cursos de acción:** son los diferentes caminos o alternativas posibles para lograr un objetivo.
- **Diagnóstico:** conocer la situación actual de una organización, identificando sus necesidades y potencialidades.
- **Dirigir:** es guiar el esfuerzo del equipo para cumplir lo acordado por la planificación y la organización.
- **Donantes:** son aquellos adherentes a tu ELEAM que colaboran con dinero, tiempo o bienes materiales.
- **Estado de resultados:** estado financiero que muestra cómo le fue a tu ELEAM en un periodo de tiempo. Es decir, cuántos ingresos y gastos tuvo, y si finalmente durante ese periodo hubo utilidades o pérdidas.
- **Estructura organizacional:** es la forma en que se organiza una

institución para lograr los objetivos propuestos y cumplir con la misión. Se refiere a cómo se organizan los cargos, niveles jerárquicos y responsabilidades.

- Evaluación cualitativa: es aquella evaluación que expresa reflexiones, propuestas, análisis en profundidad y no entrega números sino más bien razones.
- Evaluación cuantitativa: es aquella evaluación que arroja un resultado numérico expresado en un indicador objetivo y universal.
- Evaluación de desempeño: busca evaluar el trabajo y mejorar el desempeño del personal. Es una importante herramienta para asegurar que tu servicio sea de la calidad y cercanía que buscas.
- Evaluar: valorar el logro de algún objetivo o plan.
- Eventos: actividad que pretende captar recursos, voluntarios o socios para el ELEAM.
- Finanzas: es una función del área Administración que está encargada de velar por los dineros tanto faltantes como sobrantes. También se preocupa de la caja, el presupuesto y las adquisiciones.
- Flujo de caja: es una herramienta que muestra el cambio que tuvo la caja en un periodo de tiempo determinado y los motivos que explican dicho cambio.
- FODA: es una herramienta que te permite descubrir las Fortalezas y Debilidades de la organización en un ambiente que presenta Amenazas y Oportunidades.
- Fondos concursables: son concursos públicos que buscan financiar proyectos propuestos por organizaciones sociales y que tengan un impacto positivo en la sociedad.
- • Indicadores: variables que sirven para medir los cambios en forma cuantitativa o cualitativa.
- Inducción: proceso de familiarizar al nuevo trabajador con el ELEAM, sus compañeros de trabajo y residentes. Se trata

de proporcionarle información básica sobre la organización y todo lo que necesite saber para realizar sus tareas de manera satisfactoria.

- Marketing: herramienta que te ayuda a cumplir la tarea de convocar a la sociedad y captar adherentes, difundiendo la problemática que se aborda en el ELEAM.
- Matriz de priorización: herramienta útil para elegir el curso de acción o alternativa más óptima para lograr el objetivo, ya que permite graficar cada alternativa según el impacto que genera y sus costos asociados.
- • Matriz de servicios: herramienta para analizar los servicios de tu ELEAM. Muy conveniente cuando se está diseñando uno nuevo o para examinar en profundidad uno que se entregue actualmente y creas que se puede mejorar.
- Misión: frase que resume la razón por la que nace y vive una organización. Una forma de simple expresarla es usando un Verbo y reflejando al Beneficiario. Una misión clara es una importante guía de los márgenes de acción, da pauta de que lo que se debe y no hacer; da identidad y convoca a voluntarios y colaboradores.
- Objetivos: son las metas propuestas a partir de las necesidades y anhelos que tiene tu ELEAM.
- Organizar: disponer los recursos necesarios y ordenadamente para lograr el fin propuesto.
- Pensión: beneficio económico al que tienen derecho las personas mayores, una vez cumplidos los requisitos exigidos por el sistema al que estén adscritos.
- Perfil del cargo: conjunto de características que debe tener la persona encargada de un cargo en particular.
- Plan de Marketing: es la guía para ejecutar una acción de marketing y conseguir los resultados deseados.
- Planificar: adecuar los recursos en base a una guía y anticipar lo que vendrá.

- Política de personas: acciones diseñadas específicamente para potenciar y motivar al personal de la residencia.
- Presupuesto: herramienta para planificar el uso de recursos económicos a lo largo de un período de tiempo establecido. Se utiliza previa ejecución de un proyecto y/o actividad para anticipar los ingresos y egresos que tendrá.
- Puntos críticos: son aquellas variables que tienen una gran incidencia en el servicio. De ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de la intervención. Es necesario identificarlos con el fin de monitorearlos constantemente y así asegurar la calidad de servicio.
- Recursos económicos: dinero a disposición de la organización.
- Retroalimentación: son las lecciones de un proceso de planificación anterior, los aprendizajes de las conclusiones del control y la evaluación. En la mejora continua representa la base informativa de un nuevo proceso.
- Rol: es la función específica que alguien cumple dentro de la organización.
- Servicio: es lo que ofrece tu ELEAM a las personas mayores residentes, es la suma de actividades que componen la intervención y que debieran producir los cambios esperados en los beneficiarios, es también la manera de hacer concreta la misión.
- Sistema de Evaluación: forma en que se determinarán el alcance de logros y/o resultados en cierto ámbito.
- Sociedad: son las personas externas al ELEAM y una de las posibles fuentes de ingresos de recursos. No son las empresas ni el Gobierno.
- Socios: adherentes al ELEAM que aportan con recursos constantemente.
- Usuario: es la persona que recibe los servicios. En este manual, el usuario principal es la persona mayor.
- Valores organizacionales: cualidades que constituyen

elementos claves en la forma en que se entrega el servicio, es la firme creencia que esa es la manera correcta de hacer las cosas. Se deben traducir en acciones concretas y cotidianas a realizar por el personal dentro del ELEAM.

- Vocación: es lo que quieres hacer, tu deseo y lo que inspira a tu organización. La vocación es tu verdadera pasión y razón para explicar que trabajes con gusto y ganas en el ELEAM.
- Voluntario: es aquella persona que está dispuesta a entregar su tiempo, talento y/o conocimiento en favor de una causa.



[www.omayor.cl](http://www.omayor.cl)      [www.simondecirene.cl](http://www.simondecirene.cl)

Visita la página web del manual [www.gestioneam.cl](http://www.gestioneam.cl)

