

P r e s e n t a c i ó n

En los últimos veinte años, la sociedad civil organizada ha vivido un intenso proceso de crecimiento en todo el mundo. Los ciudadanos asumen papeles y ocupan espacios antes reservados sólo a la acción gubernamental. Esta nueva presencia ciudadana es una de las mayores esperanzas en la construcción social de fin de siglo.

En un mundo cada vez más influenciado por las fuerzas del mercado y la globalización, resulta fundamental para toda organización reafirmar su misión y actualizar los mecanismos de operación con el fin de mantenerse vigente en materia tecnológica y organizativa, para así atender de manera competitiva una demanda social que cada vez se hace más amplia.

La frase «No basta hacer el bien, además hay que hacerlo bien» es una realidad palpable para las instituciones y personas que dedican su tiempo y entusiasmo a trabajar a favor de otros y se enfrentan en el diario caminar ante la imposibilidad de conciliar su limitada capacidad económica con sus legítimas aspiraciones de servir eficientemente.

Es por eso, que la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., a través del Programa de Desarrollo Integral del Adulto Mayor PRODIA, busca contribuir con la sociedad civil organizada al elaborar materiales formativos y didácticos para aquellas personas interesadas en la atención de los adultos mayores desde las instituciones.

Así pues, la presente guía de orientación es una aportación para que el personal administrativo y voluntario, cuente con información técnica respecto a la organización y administración de un centro de atención de adultos mayores, y ello coadyuve a que sus esfuerzos den frutos.

***Consejo Directivo
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.***

I n d i c e

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

El espíritu filantrópico

1. ¿Quién le hace un favor a quién?
2. Actitudes y oportunidades en el servicio a terceras personas
3. Promoción de paternalismo o desarrollo personal
4. ¿Cómo combinar el liderazgo inspirado en el servicio y la administración eficaz?

CAPITULO II

Creando el consejo ó patronato del Centro de Atención del Adulto Mayor

1. ¿Para qué contar con un Consejo ó Patronato?
2. ¿Cuáles son las facultades y responsabilidades de un consejo ó patronato?
3. ¿Por qué conviene cuidar los aspectos legales?
4. ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los consejeros?

CAPITULO III

Fortaleciendo la organización interna de los Centros de Atención

1. Hacia una administración eficiente
 - a) ¿Es indispensable que la administración de los Centros de Atención, mejore su eficiencia en el servicio?
2. Definiendo la estructura organizacional
 - a) La estructura organizacional
 - b) ¿Qué significa que la estructura organizacional trabaje en equipo?
 - c) ¿Qué pasa si cada colaborador conoce y comprende su función en el trabajo diario?
3. Perfil de puestos y funciones
 - a) ¿Por qué hay que contar con un reglamento interior de trabajo?
 - b) Reglamento de Operación
 - c) Convenio de Admisión

CAPÍTULO IV

Creando un ambiente seguro para el futuro

1. Relevancia de la planeación y evaluación para dar seguimiento a las actividades de un Centro de Atención

- a) ¿Qué significa planear lo que se hace en un Centro de Atención?
- b) ¿Para qué mas sirve la planeación escrita?

2. Elaborando la planeación del Centro de Atención

- a) ¿Cuáles son los elementos de una planeación estratégica?
- b) ¿Cómo redactar la misión?
- c) ¿Cómo construir una visión a futuro?
- d) ¿Cómo desarrollar lo que se quiere lograr?
- e) ¿Cómo evaluar los resultados?

3. Trabajando en equipo

4. Entendiendo los factores internos y externos que influyen en el desempeño laboral

- a) Autoevaluación para habilidades de comunicación
- b) ¿Cómo dar calidad para todos?
- c) Humanizando más la administración del Centro de Atención
- d) Conflictos y negociaciones

CAPÍTULO V

Voluntariado al servicio del Adulto Mayor

1. Tejiendo redes

- a) Vinculación institucional
- b) Vinculación comunitaria
- c) Pasos esenciales para lograr la participación de voluntarios

2. Profesionalizando el voluntariado

- a) ¿Cómo llegar a ser un voluntario profesional? Retos y oportunidades

- b) ¿Qué significa ser voluntario(a) de una organización?
 - c) Características y cualidades del voluntario(a)
 - d) ¿Qué significa tener un compromiso de servicio?
3. ¿En qué situaciones es importante contar con voluntarios?
- a) ¿Cómo hacer equipo con los voluntarios?
 - b) ¿Cómo identificar cuándo se requiere de voluntarios en el Centro de Atención?
 - c) Preparación institucional y capacitación del personal interno para colaborar con los voluntarios
 - d) ¿Cómo se puede mantener una buena relación con los voluntarios?
4. Una mayor participación de los voluntarios
- a) Algunas ideas para organizar las sesiones de inducción y capacitación para voluntarios
 - b) Contenidos para un manual del voluntariado
5. Creando un ambiente de reconocimiento y agradecimiento
- a) Reconocimientos personales
 - b) Reconocimientos públicos

CAPÍTULO VI

Procuración de fondos

1. Construyendo la imagen de un Centro de Atención
- a) Aprendiendo que primero es lo primero: tener una idea en mente para ir a venderla
 - b) Aprendiendo a entenderse mutuamente: solicitante y donador
2. El principio de la congruencia
- a) Aprendiendo a fijar prioridades en la vida personal y en el Centro de Atención
3. Responsabilidades éticas en la recaudación de fondos
- a) Hacia los residentes de un Centro de Atención
 - b) Hacia los donantes de un Centro de Atención

4. ¿Qué solicitar en una campaña para recaudación de fondos?
 - a) Algunas ideas básicas para planear la procuración de fondos
5. ¿Cómo elegir donadores para obtener recursos?
 - a) ¿Quién es un donante?
 - b) ¿Cómo se produce el intercambio participativo entre un Centro de Atención y un donante?
 - c) ¿Dónde se pueden buscar donativos?
6. ¿Cómo crear campañas para procuración de fondos?
 - a) ¿Cómo organizar el correo directo?
 - b) ¿Cómo organizar las solicitudes por teléfono?
 - c) ¿Cómo organizar los eventos especiales?
7. Aprendiendo a manejar las objeciones y rechazos de los donantes
 - a) Sabiendo vencer los obstáculos y objeciones
 - b) Manteniendo la perseverancia y el cuidado de los detalles en la procuración de recursos
 - c) Reglas para solucionar una queja
8. Rindiendo cuentas transparentes para dar más confianza
 - a) ¿Cómo romper el círculo de la desconfianza?

BIBLIOGRAFÍA

C A P Í T U L O I

El espíritu filantrópico

Según el diccionario la palabra filantropía significa que se tiene amor al género humano. También dice, que una persona con capacidad para amar a sus semejantes, es una gente altruista. Una persona altruista, es considerada como alguien, que busca el bien de los demás, aún a costa del propio bienestar.

Los especialistas en filantropía opinan que la caridad y otros valores religiosos han ido de la mano desde hace muchísimos años. Desde los escritos del Nuevo Testamento se tiene conocimiento de que la gente ha donado dinero y servicios para el bienestar de otros, en y para mejorar el nivel de vida de sus semejantes.

Es a principios del siglo XX que surgió la «filantropía científica». En esta época nacen sistemas e instrumentos innovadores que permiten la procuración de fondos en forma más ágil. Se forman, por ejemplo, organizaciones que se denominan «Fundaciones», que sirven para donar dinero de una manera más organizada y eficaz.

Es también, a principios del siglo que estamos a punto de despedir, que el trabajo social se convierte en una profesión. Hubo quienes comenzaron a dedicarse profesionalmente a la administración de organizaciones no lucrativas, o bien, se convirtieron en especialistas para procurar fondos con donantes y voluntarios. Podría decirse que la procuración de fondos es tan antigua como la filantropía organizada.

Actualmente, la idea de agruparse en instituciones de beneficencia, es un esfuerzo ciudadano para resolver el asunto de los donativos, con un sistema mucho más coordinado y apropiado para apoyar a quienes realmente se encuentran en mayor desventaja económica, educativa, de salud, etc.

Las bases de la filantropía moderna muestran que se necesita dejar de actuar por simple emotividad e impulso, se requiere empezar a actuar a favor de otros, basándose en el análisis cuidadoso de sus necesidades y en la planeación de lo que se desea alcanzar. Es también indispensable evaluar los resultados y profesionalizar constantemente a las personas que colaboran en esta ardua y apasionante labor de servir a sus semejantes.

Servir a los demás no significa que se tenga uno que convertir en un mártir o mostrar una conducta paternalista. Al contrario, para servir a otros y demostrarles que se les ama incondicionalmente, hay que empezar por conocerse y amarse a sí mismo, capacitarse y auto-evaluarse constantemente.

Es necesario evitar dar solamente lo que uno quiere y no lo que el otro necesita, así como preguntarse, si lo que se otorga a otros, ayuda a mejorar sus condiciones de vida; o bien si sólo se trata de un paliativo que proporciona poder y control sobre quienes no cuentan con las mismas oportunidades.

En el caso concreto de los Centros de Atención, es fundamental que las personas participen como ciudadanos libres, activa y conscientemente. Se necesita involucrar, comprometer y permitir que los habitantes de la localidad modifiquen sus patrones de comportamiento, pues se trata finalmente de nuestros familiares, padres o abuelos y por ello existen lazos de sangre, de afecto y de responsabilidad social.

1. ¿Quién le hace un favor a quién?

Es necesario reconocer, que al tener la oportunidad de servir en un Centro de Atención, no sólo los adultos mayores obtienen ganancias, sino también quien sirve, ya que se logra un crecimiento personal que permite desarrollar y practicar valores personales, como por ejemplo:

- Solidaridad, para acompañar a los que padecen de soledad
- Seguridad, al saberse capaz de dar lo mejor de sí mismo(a)
- Sencillez de espíritu, recordando que tenemos capacidades y limitaciones

- Honestidad, al usar y gastar recursos de terceras personas
- Perseverancia, cuando pareciera que el mundo se deshumaniza

Administrar un Centro de Atención para los adultos mayores es la oportunidad de conjugar esfuerzos con diferentes personajes o actores sociales que son:

- Los residentes de la tercera edad y sus familiares
- El personal administrativo y operativo que es remunerado
- Los voluntarios que cooperan sin un salario
- Los consejeros del patronato
- Los ciudadanos que se encuentran en la localidad
- Las instituciones públicas o privadas

Desde un enfoque humanista, el participar con otros y servir a los adultos mayores, con un espíritu filantrópico, es darse la oportunidad de crecer y ser mejor persona; todos y cada uno de los participantes gana. Se ganan conocimientos, satisfacción y lo más valioso, se adquiere experiencia de vida, al lado de quienes a lo largo de su vida, nos han transmitido sus aprendizajes.

2. Actitudes y oportunidades en el servicio a terceras personas

Hace algún tiempo un hombre preguntó a un grupo de personas que dedicaban su tiempo a obras de beneficencia y a la procuración de fondos: «¿Vivimos para servir a otros o vivimos de servirnos de otros?»

Las gentes dedicadas a trabajar con organizaciones no lucrativas, tienen una enorme responsabilidad para con quienes pretenden apoyar. Como colaboradores de un Centro de Atención se hace necesario poner especial atención, en evitar cualquier acción, que realizada con dolo, pueda poner en desventaja a cualquiera de los residentes.

Se tiene que comprender que el favoritismo y la sobreprotección para algunos de los residentes, son formas quizás inconscientes, pero al fin y al cabo desventajosas para quienes no las reciben.

Así mismo, es necesario analizarnos, ya que en ocasiones existe la tendencia a ayudar a otros porque nos es más fácil que pedir ayuda para nosotros mismos. Además es más sencillo ayudarnos a nuestro propio dolor, manteniéndonos ocupados de alguien ajeno.

Con frecuencia este tipo de personas han caído en la trampa de salvador(a), lo que quiere decir que casi todo su tiempo lo invierten en ayudar a otros, mientras que sus propias necesidades quedan relegadas y en casos extremos anuladas.

En el momento de hacer caso omiso de la satisfacción de las propias necesidades, se centran en el dolor ajeno y se pueden olvidar de las carencias que resuenan en lo más profundo de su ser. Estas personas salvadoras se desatienden porque sienten y creen que se espera de ellos, que se sacrifiquen a tal grado que su bienestar se encuentra en manos de los demás.

«Amar al prójimo, tanto como a uno mismo» es una regla de oro. El amor es justo y no explotador. El amor es afectuoso y no tirano. El amor es comprensivo y no dominante. Por todo lo anterior se puede aprender, que si una persona se encuentra explotada en su tiempo, tiranizada ante los cuidados de otros o dominada por la atención que requiere un tercero, algo anda desbalanceado.

Afortunadamente existen personas que se atreven a poner en tela de juicio su forma de vivir y su manera de ver el mundo, lo que implica mirarse a sí mismas con ojos de compasión y darse cuenta que es tiempo de cambiar.

Es pues vital comprender que las necesidades personales de quienes colaboran en el Centro de Atención, no son menos importantes que las de los residentes. Esta es una actitud saludable para todos, ya que no se valora a la persona en función de lo que sufre, sino de lo que aporta.

Las personas seguras de sí mismas saben que son aceptadas, respetadas incondicionalmente, y que tienen un lugar en el mundo y en el corazón de otras gentes significativas; así que, expresar el afecto y el cariño en forma recíproca con los residentes y compañeros, es una magnífica oportunidad de mantenerse saludable para atender a los adultos mayores y brindarles un servicio de calidad. Saber florecer junto con los adultos mayores, es el mejor regalo que se les puede ofrecer a las personas de la tercera edad.

3. Promoción de paternalismo o desarrollo personal

Cuando las necesidades personales de los colaboradores y los residentes son resueltas desde un enfoque de desarrollo humano, en donde todos pueden crecer, se evita el paternalismo y la sobreprotección de los adultos mayores.

En realidad se busca que exista un acompañamiento sincero de ambas vidas, la del que cuida y la de quien es cuidado.

Las personas que administran un Centro de Atención necesitan vigilar que se eviten maltratos, por sutiles que estos sean; por ello no se puede permitir que algún colaborador, remunerado o voluntario, trate a los residentes como si no fueran capaces de ser personas.

El hecho de dar de comer, en vez de enseñar a pescar, es una manera de decir indirectamente que se duda o no se cree en las capacidades del otro. De hecho cuando se hace algo que aún el adulto mayor puede realizar, aunque probablemente con otro ritmo, es quitarle la oportunidad de ejercitar sus facultades y por ello se le esta relegando y minimizando.

Por supuesto que es más sencillo, rápido y tentador hacer las cosas por ellos, suponiendo que no pueden realizar algunas actividades, debido a su edad. Sin embargo, más vale no practicar la lectura de la mente en los otros, ni suponer sus respuestas, es más sano y respetuoso para los adultos mayores, el hecho de verificar directamente con ellos, si quieren y desean realizar tal o cual actividad.

4. ¿Cómo combinar el liderazgo inspirado en el servicio y la administración eficaz?

La experiencia y la historia nos muestran que sólo es posible ser líder en la excelencia del servicio, cuando se actúa con integridad.

El liderazgo se refiere a hacer las cosas correctas, iniciar acciones que conduzcan a la meta deseada y facilitar los cambios.

Ser líder significa hacer cosas muy importantes, una y otra vez y perfeccionarlas con la práctica. Ser líder significa compartir las responsabilidades. El líder comparte su visión e inspira a su gente.

Acciones de un líder inspirado en el servicio

- ♦ *Trabaje con la gente para lograr las metas y superar sus expectativas*
- ♦ *Delegue autoridad y responsabilidad*
- ♦ *Supere los obstáculos*
- ♦ *Proporcione las herramientas necesarias para lograr el éxito*
- ♦ *Motive a la gente*
- ♦ *Vea y espere lo mejor de cada uno*
- ♦ *Reconozca los logros*
- ♦ *Demuestre su aprecio*

Reflexiones:

- ♦ Los líderes inspirados en el servicio, saben cómo trabajar con los demás para crear la visión
- ♦ El elemento definitivo del liderazgo en el servicio, es el empeño de servir a los demás

- ♦ La clave del liderazgo en el servicio, es comprometerse a actuar de acuerdo a sus propios conocimientos y creencias.

Nuestras actitudes ante la vida son las que más determinan que seamos capaces de expresarnos y nos demos a los demás en forma saludable, honesta y equilibrada.

La actitud amorosa ante la vida representa la ausencia de temores y adversidades; así que una persona capaz de infundir vida en los demás, se convierte en un poderoso líder en su medio ambiente.

Cuando una persona cree en sí misma y en los demás tiene una gran capacidad de transmitir esperanza y bienestar a quienes le rodean, y por ello es conveniente que en un Centro de Atención se cuide mantener este tipo de ambiente.

Las organizaciones que se dedican a brindar servicios a las personas de la tercera edad, muy a menudo confunden la caridad, con la falta de firmeza y normatividad que se necesitan en un Centro de Atención. Es por esto, que además de ese liderazgo basado en el servicio, se requiere desarrollar una actitud administrativa y de eficacia en el servicio, para que el Centro de Atención siga funcionando en forma adecuada a través de los años.

C A P Í T U L O I I

Creando el consejo o patronato del Centro de Atención del Adulto Mayor

1. ¿Para qué contar con un consejo o patronato?

El correcto manejo de un Centro de Atención para Adultos Mayores, implica establecer previamente cómo se llevará a cabo la administración del mismo.

Debido a la importancia que cobran los recursos económicos para el desarrollo de cualquier actividad, es recomendable instrumentar los mecanismos que garanticen un flujo económico adecuado. Esta tarea se hace más fácil si la institución cuenta con un equipo de apoyo como puede ser un consejo o patronato.

Es importante mencionar que la relación entre el consejo y el personal llega a su punto óptimo, cuando hay consenso sobre las expectativas mutuas y cuando se definen con claridad los problemas y las responsabilidades.

2. ¿Cuáles son las facultades y responsabilidades de un consejo ó patronato?

La ley establece, y los Estatutos deben sujetarse a ésta, que la Asamblea General de Consejeros es el poder supremo de la Asociación. Asimismo, la ley permite que los consejeros definan las características de la dirección. Se toman acuerdos sobre la(s) persona(s) que representan y administran la institución, por lo que se prevé la designación de un Consejo Directivo y de un Director General. Las facultades y responsabilidades del consejo directivo y sus integrantes son básicamente las mismas en todas las organizaciones; a continuación se enlistan algunas de ellas.

- ♦ Determinar la misión y los propósitos de la organización
- ♦ Seleccionar al director ejecutivo

- ♦ Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño
- ♦ Garantizar la planificación eficaz de la organización
- ♦ Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos
- ♦ Administrar eficientemente los recursos
- ♦ Determinar y supervisar los programas y servicios de la organización
- ♦ Promover la visibilidad de la organización
- ♦ Asegurar la integridad legal y ética, y mantener la transparencia
- ♦ Reclutar y orientar a nuevos miembros para el consejo directivo y evaluar su desempeño

Las diez responsabilidades que se enuncian en este punto, pueden incluirse en los estatutos del Centro de Atención, como una descripción de posibles cargos para los integrantes del consejo directivo y candidatos a pertenecer a él.

a. Determinar la misión y los propósitos de la organización

Definir la misión y los propósitos del Centro de Atención, sirve de guía para la planeación institucional, para la toma de decisiones del consejo directivo y del personal, para las iniciativas de los voluntarios y para la selección de prioridades, entre actividades que compitan por los escasos recursos de la organización. Además sirve para presentar una razón convincente que le permita captar apoyo financiero proveniente de particulares, fundaciones y empresas.

b. Seleccionar al director ejecutivo

Antes de iniciar el proceso de búsqueda, el consejo deberá:

- Definir objetivos claros y establecer con claridad qué expectativas se tienen del director ejecutivo, por lo menos durante el primer año de su gestión
- Explicar las cualidades, los conocimientos y el estilo particular que busque en el nuevo director (perfil)
- Establecer una remuneración adecuada y otras condiciones de empleo satisfactorias
- Aclarar sus propias funciones, distinguiéndolas de las funciones del resto del personal, incluyendo la responsabilidad de seleccionar y supervisar al equipo encargado de la administración de la organización, sin la interferencia del Consejo directivo
- Preparar una descripción completa del cargo, en la que se reafirme que es el funcionario de más alto rango (cualquiera que sea su título), por lo que hay que tratar de evita cualquier ambigüedad en relación con esta posición.

c. Apoyar al director ejecutivo y evaluar su desempeño

El director ejecutivo necesita el apoyo moral, decidido y constante del consejo directivo. El consejo directivo debe cerciorarse de que el director ejecutivo:

- Reciba comentarios frecuentes y constructivos
- Reciba asistencia cuando los miembros se exceden en sus atribuciones o no comprenden sus funciones
- Considere que su desempeño se evalúa, teniendo como punto de referencia el desempeño del consejo directivo
- Sea presentado a funciones sociales importantes
- Reciba felicitaciones por iniciativas excepcionales
- Sea alentado a tomarse descansos a fin de renovarse
- Sienta que el consejo directivo comprende y presta atención a su situación y necesidades familiares

d. Garantizar la planeación eficaz del Centro de Atención

El consejo directivo debe insistir en la realización de una planeación completa y correcta que refleje la misión de la organización. Para esto, se puede basar en los siguientes principios:

- Los integrantes del consejo directivo deben participar ampliamente en el proceso de planeación. Su principal función consiste en hacer preguntas, esperar buenas respuestas y brindar asesoría en los campos en que tenga experiencia cada uno de los miembros ya sea en el aspecto profesional y/o personal.
- La estructura del consejo directivo organizado en comités, permite la participación de sus integrantes en ciertas áreas estipuladas por el plan.
- Después del período de consultas y oportunidades de revisión, el consejo estará en posibilidades de aprobar el plan en forma oficial.

e. Garantizar que la organización cuente con suficientes recursos

La eficacia de una organización depende de los recursos de que disponga para cumplir sus propósitos. La obtención de recursos suficientes es, ante todo, una responsabilidad del consejo directivo.

El desempeño del consejo, del director ejecutivo y del director del comité de generación de recursos, está estrechamente relacionado con los integrantes del consejo y su capacidad para abrir puertas, influir en posibles donantes importantes, y supervisar las iniciativas orientadas a la generación de recursos.

Quienes forman el consejo directivo pueden hacer un donativo anual, siempre de acuerdo a su capacidad económica, sin olvidar que el ejemplo personal y colectivo es muy importante. La suma de los donativos personales de los consejeros se indicará en una categoría separada en los informes sobre generación de fondos.

El consejo directivo deberá examinar y aprobar periódicamente las bases para la generación de recursos y formulará su justificación. En la justificación se indicará claramente por qué la organización necesita dinero y cómo lo utilizará.

f. Administrar eficientemente los recursos

Tradicionalmente, el Consejo Directivo cumple con esta responsabilidad al colaborar con la preparación y aprobación del presupuesto anual. Esta responsabilidad no habrá que delegarla sólo al comité ejecutivo o financiero del consejo. Todos los miembros del Consejo Directivo recibirán balances periódicos que los mantengan informados y les faciliten la toma de decisiones. El consejo directivo deberá insistir en que un contador público habilitado o una firma de contadores realice una auditoría anual. La auditoría no deberá estar a cargo de un miembro voluntario del consejo.

El establecimiento y práctica de controles para el manejo del dinero en efectivo y la observación del desempeño del personal clave de la organización, son parte de las responsabilidades del consejo directivo que aseguran un manejo eficiente de los recursos de la organización. También se consideran como parte de las responsabilidades el cuidar de los fondos y formular las políticas y estrategias de inversión.

g. Determinar y supervisar los programas y servicios del Centro de Atención

El papel fundamental del consejo directivo comienza con preguntarse si los programas y servicios que están en marcha o los propuestos, son compatibles con la misión y los propósitos de la organización. En vista de que el consejo directivo dispone de recursos limitados, debe establecer prioridades.

Lo que el Centro de Atención hace para sus miembros, usuarios o clientes, determina su importancia como institución social; por ello se sugiere que se realice una división del trabajo entre sus integrantes, a fin de garantizar que los programas y servicios sean evidentemente compatibles con la misión y propósitos de la organización, y que éstos sean de calidad.

El consejo directivo deberá alcanzar el equilibrio entre su responsabilidad de garantizar la ejecución de programas y servicios de calidad; que además sean eficaces en términos de costo-beneficio, con la responsabilidad que tiene para que el personal inicie y ejecute programas y servicios en forma creativa.

h. Promover la visibilidad de la organización

Los miembros del consejo son representantes de esa comunidad que es su organización, por ello, es necesario contar con un programa eficaz de relaciones públicas y de gran alcance que contemple altos funcionarios del gobierno, medios de comunicación y fuentes de recursos actuales y potenciales, a fin de garantizar que la organización tenga una buena imagen.

La exposición clara de los resultados obtenidos, su contribución al bien público y la explicación de la forma en que se asignan los donativos y otros ingresos, forman parte de este proceso. Es importante que ningún integrante del consejo directivo hable en nombre de la organización, a menos que se le autorice específicamente para hacerlo.

i. Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia

En años recientes, las organizaciones sin fines de lucro se encuentran bajo la lente del escrutinio público. Por ello, el consejo directivo deberá asegurar que la organización y sus miembros se apeguen a normas legales y éticas.

Liberar a la organización de cualquier acción legal que se establezca en su contra y promover un ambiente de trabajo seguro y ético que logre salvaguardar la integridad de la organización en la consecución de su misión.

Una señal que deja ver una administración eficiente de la organización, es la capacidad que en ella exista para evitar que el consejo se encuentre en posición de juzgar asuntos personales, excepto en circunstancias poco comunes.

En un esfuerzo por asegurar la rendición de cuentas, así como un desempeño legal y ético, el consejo directivo deberá establecer políticas que guíen tanto a sus integrantes como al personal.

A pesar de que es el consejo directivo quien desarrolla las políticas, muchas de las actividades específicas que se requieren para mantener la transparencia recaen en el personal. Sin embargo, hay actividades que en última instancia son responsabilidad del consejo.

j. Reclutar y orientar a nuevos miembros para el consejo directivo y evaluar su propio desempeño

Es recomendable hacer una distinción entre dos aspectos de igual peso que deben formar parte de un programa integral de orientación:

- 1) Orientación relativa al consejo directivo y a ser integrante de éste
- 2) Orientación con relación a la organización.

3. ¿Por qué conviene cuidar los aspectos legales?

Cuando un grupo de personas tiene la voluntad de asociarse para realizar actividades en beneficio de la comunidad y sin fines de lucro, como la atención de los adultos mayores, es conveniente que lo haga legalmente, es decir de manera formal, pudiendo optar por formar una Asociación Civil (AC).

Esta figura se forma para realizar actividades cuyos fines no sean primordialmente de tipo económico y que no estén prohibidos, conforme a lo dispuesto por el Código Civil de cada uno de los estados de la República.

La figura de Asociación Civil es bastante flexible y permite además una gran independencia organizativa y operativa.

Con el fin de facilitar este proceso, a continuación se mencionan los pasos a seguir:

- Registrar el Nombre o Denominación ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.) Es deseable que se propongan tres nombres con la finalidad de evitar la dilación del procedimiento, en caso de que la S.R.E. no estuviese de acuerdo con alguno de ellos.
- Protocolizar los Estatutos ante Notario Público. Una vez que se ha obtenido el registro de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se protocolizan los Estatutos ante Notario Público para que éstos tengan carácter de Escritura Constitutiva. En una primera instancia, a partir del documento constitutivo, el notario extiende Copias Certificadas para que la Asociación continúe los trámites fiscales requeridos.
- Inscribir la Escritura Pública de Constitución en el Registro Público de la Propiedad. El notario público inscribe el documento constitutivo en el Registro de la propiedad y el Comercio y expide a los interesados el «Primer Testimonio».
- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes. Con las copias certificadas del documento constitutivo, extendido por el Notario Público, se puede iniciar el trámite de obtención del Registro Federal de Contribuyentes ante la Administración Jurídica Local de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que corresponda al domicilio fiscal de la Asociación.

Estatutos: Se integran en la Escritura o Acta Constitutiva de la Asociación y contienen principalmente lo siguiente:

1. Nombre y domicilio legal
2. Objeto social
3. Nombre y domicilio de los Asociados o fundadores (por lo menos dos)
4. La duración de la organización
5. El patrimonio, en caso de que lo hubiere, para la creación y sostenimiento de la institución, así como las aportaciones periódicas de sus miembros.
6. La forma y términos o clase de operaciones para recaudar los fondos

7. Los órganos de la Asociación. Por ejemplo, la designación del Consejo Directivo y la forma en que puede ser sustituido.
8. Bases generales de administración.

Recibos Deducibles: En caso de que la Asociación requiera solicitar la autorización para emitir recibos para que los donativos sean deducibles de impuestos, de acuerdo a los Artículos 70-A y 70-B de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, habrá que incluir en los Estatutos cláusulas, señalando lo siguiente:

- ❖ Que el objeto es sin fines de lucro
- ❖ Que no hay distribución de los beneficios económicos (remanentes distribuibles) entre sus miembros
- ❖ Que en caso de liquidación de la institución, la totalidad de su patrimonio pasará a otras entidades autorizadas para recibir donativos deducibles, o a la Federación, entidades federativas o municipios, en los términos que marca la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Patrimonio: En los Estatutos se puede asentar la forma en que los miembros realizarán aportaciones periódicas y/o la forma en que se harán llegar los recursos que permitan llevar a cabo una obra y su sostenimiento.

4. ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los consejeros?

Los miembros del consejo son los representantes de esa comunidad, que es su organización. De acuerdo al código civil, sus derechos y obligaciones son los siguientes:

- ❖ Cada consejero gozará de un voto en las asambleas generales.
- ❖ Los consejeros tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen a la finalidad para la que fue creada la Asociación.
- ❖ La calidad de consejero es intransferible.
- ❖ Los consejeros deberán cumplir con la entrega de las aportaciones a las que se obliguen.

- ❖ Los consejeros se pueden separar voluntariamente de la Asociación con previo aviso dado con dos meses de anticipación.
- ❖ Los consejeros sólo pueden ser excluidos por causas señaladas en los Estatutos.
- ❖ Un consejero, al separarse o ser excluido, pierde todo derecho al haber social.

De considerarse conveniente, los consejeros pueden integrar otras instancias, como un Comité Ejecutivo, Comité de Vigilancia, Comité de Finanzas, etc. No existen restricciones específicas para estos comités, a excepción de las que se establezcan en los Estatutos.

Por otro lado, los integrantes del consejo directivo y los candidatos al mismo, deben comprometerse a varias cosas, entre ellas:

- ❖ Conocer la misión, propósitos, metas, directrices, programas, servicios, fortalezas y necesidades de la organización.
- ❖ Evitar las decisiones sesgadas por prejuicios basados en información recibida de terceros
- ❖ Mantener el carácter confidencial de las reuniones a puerta cerrada y hablar en nombre del consejo directivo o de la organización sólo cuando se les autorice para hacerlo.
- ❖ No pedir favores especiales al personal, como solicitudes de información detallada, sin consultar primero por lo menos al director ejecutivo.
- ❖ Servir a la organización en conjunto y no a un grupo o sector con intereses especiales.
- ❖ Mantener la independencia y la objetividad y seguir los dictados de la justicia, ética e integridad personal, aunque las leyes, los reglamentos o las costumbres no lo exijan.
- ❖ Leer y comprender cabalmente los estados financieros de la organización y ayudar al consejo a cumplir con su responsabilidad fiduciaria.

«Tener un buen consejo directivo es una victoria, no un don» (Cyril O. Houle)

En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, existe la necesidad urgente de profesionalizar a sus consejos directivos.

Las actividades desarrolladas por los patronatos ó consejos de las organizaciones sin fines de lucro, son objeto de atención, como nunca antes.

La profesionalización o desarrollo del consejo, requiere una inversión considerable de tiempo y un esfuerzo especial de parte de los líderes del consejo. Esta responsabilidad no debe delegarse sólo en un consultor o un administrador; tampoco en forma exclusiva al consejo.

De ahí, que el director ejecutivo que dedique tiempo suficiente al desarrollo del consejo, dotará a la organización con uno de los activos más valiosos del que ésta pueda disponer.

Parece que no existe ningún modelo que determine el tamaño, la composición o la organización de un consejo directivo; sin embargo la experiencia indica que hay ciertas estructuras, directrices y prácticas que, de manera consistente, son mejores que otras en cuanto a sus resultados.

Así mismo, es importante considerar que el desempeño de la organización, es cíclico desde el punto de vista de la eficacia; es decir que todas las organizaciones experimentan una evolución que con el tiempo requiere un examen periódico, una depuración y a veces, hasta una profunda reestructuración de sus órganos de gobierno.

Es pues importante mencionar, que el consejo directivo y sus integrantes llegan al nivel óptimo de rendimiento, cuando desempeñan sus funciones basándose sobre todo en la formulación de preguntas acertadas y oportunas, en vez de «dirigir» programas o poner en práctica sus propias directrices.

C a p í t u l o I I I

Fortaleciendo la organización interna de los Centros de Atención

Las personas tenemos tendencia a crecer y desarrollarnos desde que nacemos hasta que morimos. A lo largo de ese caminar, las gentes sentimos que vamos dejando huella con lo que hacemos. De igual manera las instituciones tienen la función de desarrollarse y organizarse para poder crecer.

Los administradores de los Centros de Atención, son quienes tiene la responsabilidad de lograr que permanezca su organización, si en realidad ésta satisface algunas necesidades de la comunidad.

Imagine un hospital, una guardería o una comandancia de policía que se instala para ser cerrada en unos cuantos meses o dos años más tardar. ¿Le parece correcto que se invierta tiempo, dinero y esfuerzo en algo que, en el corto plazo, deja de brindar el servicio para el cual fue creada toda una organización, por falta de una administración adecuada?.

1. Hacia una administración eficiente

a) ¿Es indispensable que la administración de los Centros de Atención, mejore su eficiencia en el servicio?

En Chihuahua, durante los últimos años, se han experimentado cambios importantes dentro de la organización familiar y laboral. Ya no es lo mismo «atender a los abuelos» hoy, que lo que era ayer.

Cada vez existe mayor necesidad de coordinar esfuerzos con los familiares de los residentes de un Centro de Atención, porque la salud y el bienestar de una persona de la tercera edad, no puede avanzar y retroceder por descuidos y negligencias; por la falta de

comunicación entre dos partes, que finalmente buscan conservar la calidad de vida de la persona mayor.

Para ilustrar lo que ocurre con la falta de organización interna en un Centro de Atención, queremos recordar la historia de Penélope. Se cuenta que ella tejía de día y de noche destejía para nunca acabar con su tarea.

La diferencia que existe entre Penélope y los administradores de los Centros de Atención, es que éstos últimos tienen la responsabilidad de que las cosas marchen adecuadamente, y que el servicio que se presta sea permanente y de calidad para el residente.

Además varios de los efectos que tiene el hecho de administrar adecuadamente o no un Centro de Atención, repercute en la salud física, emocional y mental del residente, sus familiares y en la comunidad misma.

Efectivamente la tarea de quien administra un Centro de Atención tiene impacto en la vida de varias personas, ya que este tipo de trabajo está basado en la atención de seres humanos, que viven y se relacionan con otros seres humanos.

Al elegir convertirse en un administrador eficiente, se realiza una decisión personal; el servir al prójimo es un privilegio, que se nos otorga gratuitamente por mostrar una actitud de entrega y solidaridad.

La administración de un Centro de Atención representa una labor ardua, pero también apasionante. Produce satisfacciones, aunque no sin penas y dolor.

2. Definiendo la estructura organizacional

En un pueblo lejano, un par de albañiles picaban piedra hasta convertirla en pedazos pequeños. Al filo de la tarde, pasó por ahí una mujer y preguntó a uno de los individuos la razón de picar piedra y su respuesta fue: «para hacerla más chica».

La mujer caminó para preguntarle al otro albañil lo mismo. La contestación que dio fue diferente, y le dijo poniendo la frente en alto: «yo sé que pico piedra todo el día para que se puedan colocar los pedazos como si fueran ladrillos, y así construiremos la escuela para los niños de este rancho».

Esa tarde la mujer aprendió que cuando una persona conoce el para qué hace las cosas, las realiza con gusto y hasta parece que le cuesta menos trabajo. Ella reflexionó y platicando con su familia les dijo: «ahora ya sé porque a ese muchacho que anda en la construcción de la escuela, lo puso el ingeniero a coordinar la obra. ¡Ese albañil sí que sabe lo que quiere!»

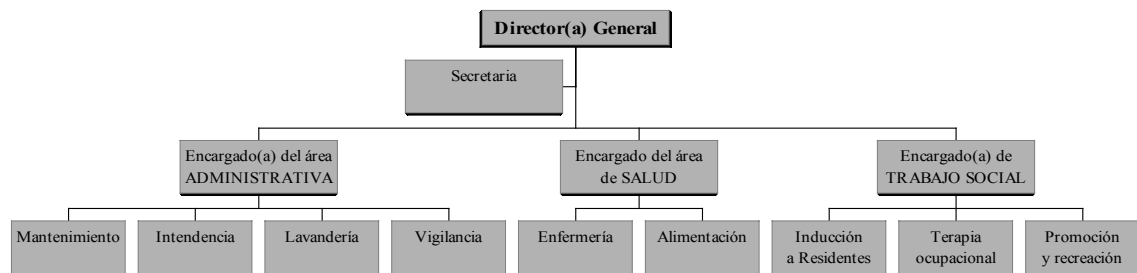
En un Centro de Atención los colaboradores pueden ser personas, con un salario o no. Todas esas personas son el recurso más importante y valioso de la institución.

Los especialistas en administración clasifican al personal en: ejecutivos y operativos. Los primeros son quienes tienen la responsabilidad de orientar los planes de trabajo y evaluar los resultados. Los operativos son quienes más directamente realizan las labores necesarias para cumplir la misión y los objetivos.

Para lograr mejores resultados y coordinar los esfuerzos de cada uno de los colaboradores es necesario organizarse mejor dentro de un Centro de Atención; es importante definir lo más claramente posible, las funciones de cada uno de los colaboradores, así como la manera en que se darán las relaciones interpersonales e interdepartamentales.

A continuación se propone un modelo de estructura organizacional que puede ser ajustado a las necesidades que existen en un Centro de Atención.

a) La estructura organizacional



b) ¿Qué significa que la estructura organizacional trabaje en equipo?

En ocasiones se piensa que un Centro de Atención es un lugar donde se cuidan personas mayores y se hacen cosas como asearlos, darles de comer, ayudarlos a vestirse, llevarlos al doctor, pasar la tarde con ellos platicando, darles talleres de manualidades, etc.

Sin embargo, si se quiere mejorar el servicio en un Centro de Atención, es necesario tomar todas estas tareas como un conjunto de pasos de un proceso más grande. Es decir que se tiene que ver que cada actividad forma parte de un todo.

Uno de los cambios más importantes para brindar servicios de calidad, es que los colaboradores tengan el hábito de analizar su trabajo paso a paso. La ventaja de que cada quién se acostumbre a reflexionar en lo que hace, le permite entender cómo se relaciona lo suyo, con lo de los demás.

También es más sencillo que los colaboradores hagan propuestas de mejora y que revisen por si solos, si lograron los resultados esperados o no. Para obtener esto, es indispensable que cada colaborador entienda para que hace lo que hace, y así lo pueda relacionar con todo un proceso de trabajo.

C) ¿Qué pasa si cada colaborador conoce y comprende su función en el trabajo diario?

Por ejemplo, Rosaura es empleada del «Centro de Atención para Adultos Mayores Loma Bonita». Al contratarla le ofrecieron el puesto de secretaria.

Su función es apoyar a la Dirección General, a fin de brindar atención a los residentes con un servicio eficiente y oportuno.

Para cumplir esa función general, Rosaura realiza un conjunto de actividades. Una de ellas es:

Conocer las necesidades de información que requieren los departamentos de administración, salud y trabajo social. Para dar atención y servicio a cada uno de los departamentos, Rosaura hace una serie de pasos que forman un procedimiento de trabajo que se ilustra de la siguiente manera:

- Pregunta al responsable de administración si necesita que se hagan depósitos en el banco.
- Pregunta al responsable de salud si hace falta comprar medicamentos .
- Pregunta al responsable de trabajo social si hay que llamar a algún familiar de los residentes.

- Elabora la papeleta de depósito, la revisa y le pide al mensajero que vaya al banco.
- Mecnografía una lista de medicamentos, la revisa y se la entrega al mensajero para que los compre.
- Toma su libreta de notas y marca de uno en uno a los familiares, les informa y marca de enterados.

- ◆ Entrega el mismo día la papeleta de depósito al encargado de administración para que compruebe que si se pueden hacer cheques.
- ◆ Entrega el mismo día los medicamentos al encargado de salud.
- ◆ Entrega al encargado de trabajo social, el mismo día la lista de los familiares que si fueron localizados y enterados.

3. Perfil de puestos y funciones

3. Perfil de puestos y funciones

Funciones del personal de un Centro de Atención		
	Nombre del puesto DIRECTOR(A) GENERAL	
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Presidente del Consejo Directivo	SU FUNCIÓN GENERAL ES Coordinar el desarrollo del Centro para brindar un servicio de calidad a los residentes, planeando y evaluando resultados; así como administrando recursos necesarios para la operación.	
¿A quién (es) apoya y orienta en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Coordinador(a) área ADMINISTRATIVA • Coordinador(a) área de SALUD • Coordinador (a) área de TRABAJO SOCIAL • Consejo Directivo 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Planear, coordinar y dar seguimiento a todos los programas del Centro.	Periódicamente realiza juntas	Por escrito
2. Orientar y evaluar el trabajo del personal reconociendo el desempeño de cada uno	Periódicamente realiza juntas	Verbal
3. Decidir de acuerdo a las normas y lineamientos los ajustes o cambio necesarios	Esporádico	Por escrito
4. Propiciar un ambiente de colaboración y corresponsabilidad entre los diferentes departamentos	Diariamente	Directamente Por escrito Verbal
5. Mantiene y promueve más la imagen del Centro en la comunidad, con autoridades oficiales y otros organismos privados.	Permanente a lo largo del año	Directamente Por escrito Verbal
6. Asegura el suministro oportuno de recursos financieros para el funcionamiento del Centro	Periódicamente mensual	Por escrito
7. Verifica la correcta y honesta aplicación de los presupuestos que cada área presenta	Periódicamente semestral	Directamente analiza libro de finanzas
8. Asegura la calidad del servicio a los residentes y sus familiares	Periódicamente semanal	Directamente analiza informes
9. Apoya el programa de recaudación de fondos con su presencia y seguimiento a donadores	Periódicamente mensual	Por escrito Personalmente
10. Facilita al personal del Centro su formación y desarrollo de manera integral para crecer como persona y trabajador.	Permanente a lo largo del año	Directamente Por escrito Verbal
11. Presenta al Consejo Directivo los resultados de cada área del Centro	Periódicamente trimestral	Por escrito junto con su equipo

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto Coordinador(a) del área ADMINISTRATIVA
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Director(a) General		SU FUNCIÓN GENERAL ES Coordinar y orientar el desarrollo de actividades del área, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, planeando y evaluando los resultados; así como motivando al personal su cargo.
¿A quién (es) apoya y orienta en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • A la Dirección General • Coordinador(a) área de SALUD • Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL • Personal de mantenimiento • Personal de intendencia • Personal de lavandería • Personal de vigilancia y choferes 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?		
		¿Cada cuándo lo hace?
		¿De qué forma lo hace?
1. Optimizar los recursos materiales y humanos	Diariamente	Verbal Por escrito
2. Tratar los asuntos administrativos con el personal (sueldos, vacaciones, préstamos, etc.)	Periódicamente	Directamente
3. Elaborar los presupuestos y efectuar el control administrativo de los mismos	Mensualmente	Directamente
4. Elaborar y verificar inventarios físicos de muebles y equipos	Mensualmente	Directamente
5. Suministrar oportunamente los recursos materiales necesarios para el correcto desempeño del personal	Semanal	Por escrito
6. Vigilar el cumplimiento de los lineamientos de la institución y supervisar que el personal a su cargo realice sus tareas en forma adecuada	Mensual	Directamente en reuniones de seguimiento
7. Participar en capacitaciones del personal del Centro y asistir a actualizarse en su área	Periódicamente	Directamente
8. Informar a la Dirección General acerca del desempeño del personal, a fin de otorgar los estímulos o sanciones correspondientes	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto MANTENIMIENTO
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de ADMINISTRACIÓN	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realizar las actividades de reparación y mantenimiento para dar un servicio de calidad a los residentes, visitantes y personal del Centro, mostrando una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de intendencia • Personal de lavandería • Personal de vigilancia y choferes 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Mantener operando todas las instalaciones del Centro, vigilando el buen funcionamiento de las distintas áreas	Diariamente	Directamente
2. Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la instalación eléctrica de las áreas de dormitorios, baños, sanitarios, comedor, salas de descanso, patios, oficinas, etc.	Periódicamente	Directamente
3. Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a sanitarios, baños, lavabos, bomba de pozo profundo (en su caso)	Periódicamente	Directamente
4. Reparar mesas, sillas, bancas, puertas, chapas y demás trabajos de carpintería	Periódicamente	Directamente
5. Reparar sillas de ruedas, andadores, bastones y otros artículos	Periódicamente	Por escrito
6. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
7. Elaborar reporte de actividades	Mensual	Directamente en reuniones de seguimiento
8. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto INTENDENCIA	
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de ADMINISTRACIÓN		SU FUNCIÓN GENERAL ES Realizar las actividades de limpieza e higiene, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, visitantes y personal del Centro, mostrando una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de mantenimiento • Personal de lavandería • Personal de vigilancia y choferes 			
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?			
¿Cada cuándo lo hace?		¿De qué forma lo hace?	
1. Mantener limpias y presentables todas las áreas del Centro		Diariamente	Directamente
2. Realizar el aseo general de cuartos (cambio de camas, limpieza de pisos y muebles)		Diariamente	Directamente
3. Asear baños y sanitarios, sacar basura y lavar botes		Diariamente	Directamente
4. Realizar limpieza general de pasillos, exteriores, salas de descanso y comedor		Diariamente	Directamente
5. Apoyar al área de lavandería y planchado de ropa		Diariamente	Directamente
6. Apoyar en los servicios de desayuno, comida y cena		Diariamente	Directamente
7. Ayudar al lavado de loza		Diariamente	Directamente
8. Realizar lavado exhaustivo del inmueble mensualmente, especialmente baños y sanitarios		Diariamente	Directamente
9. Atender al buen uso de los utensilios y material de limpieza		Diariamente	Directamente
1. Acudir a las capacitaciones necesarias		Periódicamente	Directamente
2. Elaborar reporte de actividades		Mensual	Directamente en reuniones de seguimiento
3. Presentar informe de resultados y mejoras		Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto LAVANDERÍA
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de ADMINISTRACIÓN	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realizar las actividades de limpieza y lavandería, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, visitantes y personal del Centro, mostrando una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de intendencia • Personal de mantenimiento • Personal de vigilancia y choferes 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Ayudar a mantener la salud de los Residentes a través del cuidado y eficiencia en la realización de sus funciones	Diariamente	Directamente
2. Hacer un uso correcto del equipo, detergente y soluciones para el lavado de ropa.	Diariamente	Directamente
3. Recoger ropa sucia de los baños y cuartos	Diariamente	Directamente
4. Clasificar la ropa sucia y lavarla de acuerdo a una clasificación establecida	Diariamente	Directamente
5. Doblar, clasificar y acomodar la ropa en los espacios destinados a ese uso	Diariamente	Directamente
6. Asear lavadoras, lavaderos, ropería, armarios patio(s)	Diariamente	Directamente
7. Coser la ropa en mal estado	Diariamente	Directamente
8. Lavar blancos (cambios de cama, toallas, manteles, secadores, etc.) y cortinas	Diariamente	Directamente
9. Detectar la ropa en mal estado y solicitar su cambio por otra en mejores condiciones (a su coordinador)	Diariamente	Directamente
10. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
11. Elaborar reporte de actividades	Mensual	
12. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto VIGILANCIA
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de ADMINISTRACIÓN		SU FUNCIÓN GENERAL ES Velar por la seguridad e integridad de los Residentes ofreciendo un servicio de calidad y atención también a los visitante y personal con una actitud amable y eficiente.
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de intendencia • Personal de lavandería • Personal de mantenimiento 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?		
	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Registrar el ingreso de personas ajenas a la institución	Diariamente	Por escrito
2. Registrar el egreso del personal y residentes	Diariamente	Por escrito
3. Avisar a su jefe inmediato acerca de algún indicio de riesgo para la institución o alguno de sus residentes	Diariamente	Directamente
4. Apoyar las áreas de mantenimiento e intendencia cuando sea necesario	Diariamente	Directamente
5. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
6. Elaborar reporte de actividades	Mensual	
7. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto Coordinador(a) del área de SALUD
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Director(a) General		SU FUNCIÓN GENERAL ES Coordinar y orientar el desarrollo de actividades del área, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, planeando y evaluando los resultados; así como motivando al personal su cargo.
¿A quién (es) apoya y orienta en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • A la Dirección General • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL • Personal de enfermería • Personal de alimentación 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?		
	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Procurar y fomentar la atención integral de los residentes.	Diariamente	Verbal Por escrito
2. Atender oportunamente los casos de enfermedad y disponer los tratamientos adecuados.	Periódicamente	Directamente
3. Colaborar en la elaboración del presupuesto y plan de acción anual de su área.	Mensualmente	Directamente Por escrito
4. Detectar los requerimientos de equipo y material para el área de salud.	Mensualmente	Directamente
5. Coordinar reuniones de seguimiento con el personal a su cargo (equipo multidisciplinario).	Periódicamente	Verbal Por escrito
6. Participar como capacitador en programas de educación y salud del personal a su cargo.	Periódicamente	Personalmente
7. Verificar las solicitudes de medicamentos.	Diario	Personalmente
8. Elaborar la historia clínica de cada residente.	Diario	Personalmente
9. Orientar y supervisar sobre los tratamientos específicos a los residentes.	Diario	Verbal Por escrito
10. Asesorar en la organización de dietas y menús para los residentes.	Mensualmente	Verbal Por escrito
1. Participar con otras organizaciones y asistir a actualizarse en su área.	Periódicamente	Directamente
2. Informar a la Dirección General acerca del desempeño del personal, a fin de otorgar los estímulos o sanciones correspondientes.	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto ENFERMERÍA
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de SALUD	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realizar actividades de salud integral y enfermería, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, mostrando ética, pulcritud y exactitud en sus acciones, con una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de alimentación • Personal de promoción y recreación • Personal de terapia ocupacional 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Efectuar los cuidados y servicios de enfermería que ayuden a mantener el mejor estado de salud de los Residentes	Diariamente	Verbal Por escrito Directamente
2. Orientar, vigilar y acompañar al Residente cuando se requiera	Diariamente	Directamente
3. Ayudar, en caso necesario, en la ingesta de alimento, baño y vestido.	Diariamente	Directamente
4. Enseñar procedimientos higiénico-dietéticos y participar en actividades de educación para la salud de los Residentes y sus familiares	Peródicamente	Directamente
5. Solicitar y manejar ropa limpia para la atención de los Residentes a su cargo	Diariamente	Directamente
6. Registrar en forma oportuna los datos específicos para seguimiento médico	Diariamente	Por escrito Directamente
7. Participar en reuniones de seguimiento con el coordinador(a) de área.	Periódicamente	Verbal Por escrito
8. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
9. Elaborar reporte de actividades	Mensual	Por escrito
10. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

Nombre del puesto ALIMENTACIÓN		
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) del área de SALUD	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realizar actividades de salud integral y alimentación, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, mostrando ética, pulcritud y exactitud en sus acciones, con una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de enfermería • Personal de promoción y recreación • Personal de terapia ocupacional 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Preparar oportunamente los alimentos de acuerdo a los horarios establecidos	Diariamente	Directamente
2. Elaborar correctamente las dietas prescritas y el menú general, conforme a las indicaciones del Coordinador del Área de Salud	Diariamente	Directamente
3. Atender a las disposiciones de economía e higiene en el manejo de alimentos	Diariamente	Directamente
4. Coordinar con el personal de atención directa y enfermería la alimentación de los Residentes que requieren ser asistidos	Diariamente	Directamente
5. Lavar y desinfectar los alimentos que así lo requieran (frutas, verduras, legumbres, etc)	Diariamente	Directamente
6. Registrar en forma oportuna los datos específicos para seguimiento médico	Diariamente	Directamente
7. Organizar la limpieza general de la cocina y áreas que la componen	Periódicamente	Directamente
8. Organizar el almacenamiento de los alimentos de acuerdo a su tipo	Periódicamente	Directamente
9. Informar la existencia de excedentes y faltantes de víveres	Periódicamente	Verbal Por escrito
10. Verificar el buen funcionamiento de las instalaciones de la cocina	Periódicamente	Directamente
11. Participar en reuniones de seguimiento con el coordinador(a) de área.	Periódicamente	Verbal Por escrito
12. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
13. Elaborar reporte de actividades	Mensual	Por escrito
14. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

		Nombre del puesto Coordinador(a) del área de TRABAJO SOCIAL
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Director(a) General	SU FUNCIÓN GENERAL ES Coordinar y orientar el desarrollo de actividades del área, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, planeando y evaluando los resultados; así como motivando al personal su cargo.	
¿A quién (es) apoya y orienta en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • A la Dirección General • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Coordinador(a) área de SALUD • Personal de Terapia Ocupacional • Personal de Promoción y Recreación 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Entrevistar al solicitante y a sus familiares, verificando que cumplan con los requisitos de ingreso	Diario	Verbal Por escrito Directamente
2. Elaborar estudios socioeconómicos	Diario	Por escrito
3. Integrar expediente de cada residente, que incluya solicitud, estudios médico, psicológico y socioeconómico, así como contrato	Diario	Por escrito Directamente
4. Canalizar las solicitudes a la Dirección General	Diario	Directamente
5. Informar sobre el reglamento de operación al residente y sus familiares	Diario	Por escrito Directamente
6. Fomentar la relación entre el residente y sus familiares	Diario	Directamente
7. Coordinar el trabajo de los voluntarios y prestadores de servicio social	Periódicamente	Por escrito Directamente
8. Coordinar la organización de eventos a fin de fomentar un ambiente agradable y cordial	Periódicamente	Por escrito Directamente
9. Mantener relaciones con instituciones o dependencias a las que se solicitan servicios	Periódicamente	Por escrito Directamente
10. Participar con otras organizaciones y asistir a actualizarse en su área.	Periódicamente	Directamente
11. Informar a la Dirección General acerca del desempeño del personal, a fin de otorgar los estímulos o sanciones correspondientes.	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

Nombre del puesto TERAPIA OCUPACIONAL		
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realiza actividades de salud integral y rehabilitación, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, mostrando ética, paciencia y exactitud en sus acciones, con una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo?		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de SALUD • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de enfermería • Personal de alimentación • Personal de promoción y recreación 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Coordinar la recepción de nuevos residentes y dar la inducción de normatividad a sus familiares	Diariamente si es necesario	Directamente Por escrito
2. Establecer las actividades ocupacionales que desempeñan los voluntarios o maestros con los residentes	Diariamente	Directamente Por escrito
3. Elaborar los mensajes informativos sobre cambios de horarios de clases	Periódicamente	Directamente Por escrito
4. Ayudar en la detección y selección de personal voluntario que imparta las clases	Periódicamente	Directamente
5. Determinar junto con las otras áreas los requerimientos de terapia ocupacional	Periódicamente	Directamente
6. Acordar con la coordinación los requerimientos de apoyo en tratamientos de terapia psicológica o de fisioterapia para cada residente	Periódicamente	Directamente Por escrito
7. Asistir a reuniones de instituciones afines para vincular esfuerzos en actividades ocupacionales	Periódicamente	Directamente
8. Preparar oportunamente las actividades que brinden bienestar físico, emocional y espiritual a los residentes	Periódicamente	Por escrito Directamente
9. Participar en reuniones de seguimiento con el coordinador(a) de área.	Periódicamente	Verbal Por escrito
10. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
11. Elaborar reporte de actividades	Mensual	Por escrito
12. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

Funciones del personal de un Centro de Atención

Nombre del puesto PROMOCIÓN Y RECREACIÓN		
¿A quién (es) necesita reportar resultados? Al Coordinador(a) área de TRABAJO SOCIAL	SU FUNCIÓN GENERAL ES Realiza actividades de Promoción y recreación, para ofrecer un servicio de calidad a los residentes, mostrando ética, entusiasmo y precaución en sus acciones, con una actitud amable y eficiente.	
¿A quién (es) apoya en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador(a) área de SALUD • Coordinador(a) área de ADMINISTRACIÓN • Personal de enfermería • Personal de alimentación • Personal de terapia ocupacional 		
¿Cuáles son las principales actividades para las que se le contrata?	¿Cada cuándo lo hace?	¿De qué forma lo hace?
1. Coordinar las actividades recreativas que se llevan a cabo en el exterior cuidando la seguridad de los residentes	Diariamente	Directamente Verbal Por escrito
2. Coordinar las actividades que fomenten la imagen positiva del Centro hacia la comunidad	Diariamente	Directamente Por escrito
3. Establecer las gestiones necesarias para los paseos, eventos y actividades culturales donde participan los familiares y los residentes	Periódicamente	Directamente Por escrito
4. Ayudar en la detección y selección de personal voluntario que colabore con la organización de eventos	Periódicamente	Directamente
5. Acordar con la coordinación los requerimientos y presupuestos de los medios de comunicación masiva y folletería para eventos especiales	Periódicamente	Directamente Por escrito
6. Asistir a reuniones de instituciones afines para vincular esfuerzos en los eventos	Periódicamente	Directamente
7. Participar en reuniones de seguimiento con el coordinador(a) de área.	Periódicamente	Verbal Por escrito
1. Participar en reuniones de seguimiento con el coordinador(a) de área.	Periódicamente	Verbal Por escrito
2. Acudir a las capacitaciones necesarias	Periódicamente	Directamente
3. Elaborar reporte de actividades	Mensual	Por escrito
4. Presentar informe de resultados y mejoras	Mensual	Por escrito

a) ¿Por qué hay que contar con un reglamento interior de trabajo?

Es importante contar con reglas claras para el desempeño de los miembros operativos (empleados) de un Centro de Atención, a fin de mantener la armonía y máxima eficiencia del recurso humano.

El Reglamento Interior de trabajo debe también, definir claramente las obligaciones de los trabajadores, por ejemplo:

- Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores que les corresponden a los trabajadores, de acuerdo a las cartas descriptivas de su puesto.
- Conducirse con probidad y honradez en el desempeño de su trabajo.
- No incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos en contra de sus jefes, trabajadores, residentes y demás personas que ocurran a la institución.
- Presentarse con puntualidad al desempeño de su trabajo.
- Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado, precaución y sentido de responsabilidad necesarios para no causar daños o perjuicios a personas o bienes de la institución.
- Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionadas con sus labores.
- No revelar o dar a conocer los asuntos de carácter privado o confidencial de la institución.
- No incurrir en inasistencias, teniendo presente que más de tres faltas injustificadas dentro del término de 30 días es causa de rescisión laboral y en los casos de menor cantidad de incidencias se aplicará el criterio según el apartado de sanciones.
- Acatar las medidas preventivas de seguridad e higiene adoptadas por la institución para evitar riesgos de trabajo.
- Mantener un ambiente de respeto y colaboración entre sus compañeros de trabajo.
- Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, ni provocarse esas condiciones durante su jornada de labores.
- Prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesite por causas de siniestro, riesgo inminente o peligro para personas o intereses de la institución.
- Cubrir las guardias que les correspondan conforme a los roles que la institución establezca.
- Hacer buen uso del material, utensilios o equipo a su cargo

- Pagar a la institución los desperfectos que ocasionen a los útiles y demás implementos de trabajo y reemplazar los mismos en caso de pérdida, si esto se debe a negligencia o mala fe, que se compruebe previa investigación.
- Cumplir estrictamente el presente reglamento en la parte que les corresponda.
- Dedicarse a las labores que les han sido asignadas, en función de sus categorías.
- Abstenerse de efectuar o participar, en el Centro de Trabajo, en rifas, tandas, colectas o actos de comercio o de agio.
- No acompañarse durante la jornada de trabajo por familiares, adultos o niños.
- Portar gafete de identificación durante su jornada laboral.
- Permanecer en las instalaciones del Centro de Atención, sólo durante su jornada de trabajo o cuando sea convocado por su jefe inmediato.

Medidas Disciplinarias

FALTAS DE ASISTENCIA	MEDIDA DISCIPLINARIA
Más de tres faltas injustificadas	Rescisión de contrato sin responsabilidad para el patrón
A la primera falta injustificada	Suspensión por un día sin goce de sueldo
A la segunda falta injustificada	Suspensión por tres días sin goce de sueldo
A la tercera falta injustificada en dicho período	Suspensión por cinco días sin goce de sueldo

Horarios

Los empleados y trabajadores deben cumplir los horarios establecidos en el reglamento. De no hacerlo es facultad de la institución prohibir su entrada y computarla como falta injustificada.

Lo previsto en el reglamento interior de trabajo, así como en las cartas descriptivas de cada puesto, es una decisión que deberá tomar el Consejo Directivo en conjunto con el director ejecutivo o general, a fin de que el personal colabore en el cumplimiento de la misión de la institución.

b) Reglamento de Operación

Al igual que con el personal, es importante establecer de manera previa los criterios que regularán la relación de los residentes y su familia, con la institución; a fin de determinar derechos y responsabilidades de ambas partes. La elaboración de un Reglamento de Operación permitirá a los interesados decidir respecto a los compromisos que implica el ingreso a la institución y los beneficios que pueden esperar de ella.

Un ejemplo del contenido de este documento puede ser:

Objetivo general

Dar a conocer, tanto a la Familia como a los Residentes, los objetivos y normas del Centro de Atención así como orientarlos sobre la correcta aplicación del clausulado del contrato.

Obligaciones de la familia

- Visitar al adulto mayor por lo menos una vez a la semana
- Llevar a pasear fuera del Centro de Atención al Residente por lo menos una vez al mes, para lo cual tramitará el permiso correspondiente y, si por alguna causa no puede regresarlo al Centro de Atención a más tardar a las 18:00 hrs. del mismo día, dar aviso al Centro de Atención ya que, de no hacerlo de esta manera, el Centro de Atención no tendrá obligación de recibir nuevamente al Residente, a quien se le admitirá hasta el día siguiente a partir de las 9:00 hrs.
- Al salir del Centro de Atención, el Residente en compañía de un familiar, el Centro de Atención no se hace responsable en caso de algún perjuicio en la salud del Residente o en su integridad física.

- Estar atenta a las necesidades que pudieren presentársele al Residente, como son ropa, calzado, artículos de uso personal, medicamentos, pañales, etc.
- Participar en las convivencias familiares que organice el Centro de Atención.
- Renovar la ropa que requiera el Residente proporcionándole cambios de ropa de verano de invierno, lo anterior de acuerdo al tipo de ropa que solicite el Centro de Atención.
- Pagar puntualmente según lo convenido la cuota que se asigne de acuerdo al estudio socioeconómico, en caso contrario se aplicará un cargo adicional que será de acuerdo a la tasa de interés bancaria vigente.
- Los incrementos que tendrán las cuotas, serán en la misma proporción a la inflación y serán revisadas tres veces al año.
- Llevarlo al médico u Hospital cuantas veces lo solicite el Encargado del Área de Salud del Centro de Atención, en caso contrario, asumirá la responsabilidad por la salud del Residente.

Obligaciones del residente

- Cumplir con las normas de higiene personal, tratando de permanecer lo más limpio y ordenado posible.
- Cumplir con las indicaciones de reposo o terapia especial para su bienestar cuando sea necesario según el departamento médico del Centro de Atención, o del médico externo en su caso; así mismo, cumplir con la terapia ocupacional correspondiente en beneficio de su salud.
- Asistir puntualmente a la hora de comida, aceptando el menú que ofrece el Centro de Atención; asimismo, no deberá guardar alimentos en su dormitorio contribuyendo con ello a mantener la higiene de la institución.
- Participar en todas las actividades que el Centro de Atención tiene programadas con la finalidad de mantenerlo activo y motivado, procurando crear un clima de armonía evitando con ello conflictos con los demás Residentes; por lo que deberá evitar estar constantemente inactivo en virtud de que con esto perjudicaría su salud.
- Ingresar al Centro de Atención sin objetos de valor o dinero ya que el Centro de Atención no se hace Responsable por el cuidado de ellos.

- Aceptar la atención que en forma general ofrece el Centro de Atención con los recursos humanos con los que cuenta, ya que de necesitar atención especial la solicitará a sus familiares para que se coordinen con la administración del Centro de Atención.
- Evitará estar saliendo continuamente a la calle y, si sale sin previo aviso, el Centro de Atención no se hará Responsable.
- Aceptará entregar la ropa a la trabajadora social para mantener una mejor organización; asimismo, reportar toda la ropa que ingrese marcándola debidamente con su nombre completo.

Responsabilidad del asilo

- Brindar el cuidado, la estancia, alimentación necesaria y vigilar la salud de los Residentes; todo lo anterior dentro de sus instalaciones, con la finalidad de proporcionar una vida digna a los mismos durante el tiempo que dure su estancia.
- En caso de enfermedad del Residente, avisar inmediatamente a la Familia a fin de que se tomen las medidas pertinentes según sea el caso.
- Proporcionará al Residente alimentos prescritos por el área de salud, asimismo, administrar los medicamentos que sean prescritos al Residente por un médico y que deberán ser proporcionados por la Familia del Residente.
- Prestar la atención de enfermería, así como la terapia física y de estimulación. El Centro de Atención no se compromete a prestar terapia especializada cuando así lo requiera el Residente.
- Ofrecer al Residente programas recreativos y culturales así como paseos organizados con la finalidad de mejorar la calidad de vida del adulto mayor; asimismo, proporcionar atención religiosa y espiritual.
- El Centro de Atención no se hace responsable en caso de que el Residente abandone las instalaciones del mismo sin previo aviso.
- Una vez agotado el término del período de prueba de 60 días para el ingreso definitivo del adulto mayor solicitante, el Centro de Atención expedirá por escrito la autorización correspondiente, o bien la no-aprobación en su caso.

Causas de baja inmediata del residente

- Cuando el Residente provoque conflictos con los demás Residentes reiteradamente.
- Si es irrespetuoso con el personal del Centro de Atención .
- Cuando ocasione daños y perjuicios en contra de los equipos, muebles y demás propiedades del Centro de Atención .
- En el momento en que el médico lo considere necesario debido a alguna enfermedad contagiosa o por enfermedad que pueda ocasionar problemas de conducta.
- Cuando incurra en faltas graves a la moral.
- Por incumplimiento en el pago de las cuotas.
- Por falta de cumplimiento, por parte del Residente, en los requisitos y normas establecidos en el presente reglamento.

Lo no previsto por el presente reglamento, será resuelto por el Director General del Centro de Atención, quien lo turnará cuando así lo considere conveniente al Consejo Directivo del Centro de Atención para que éste dicte la resolución que en su caso corresponda.

Reglamento para el horario de visitas de familiares

Con la finalidad de ofrecer una mejor atención a los familiares y Residentes, puede implementarse de manera adicional un «Reglamento de Visitas» para la Familia que conste de algunas cláusulas como las siguientes:

- Visitar al residente por lo menos una vez a la semana
- Respetar el horario de visitas establecido por la institución, con la finalidad de que el Residente reciba una mejor atención y mayor confort.
- Si durante la visita requiere de información, ésta deberá solicitarse en las oficinas administrativas, específicamente en el Departamento de Trabajo Social.
- Respetar los accesos de entrada que son exclusivos para personal autorizado, y sólo en casos especiales hacer uso de ellos previa autorización.

- En caso de que el Residente requiera salir del edificio, notificarlo previamente al Departamento de Trabajo Social y regresar dentro de los horarios establecidos.

c) Convenio de admisión

La profesionalización de un servicio depende en gran medida de la formalidad que se dé a los acuerdos, por tal motivo la elaboración e implementación de un Contrato que establezca claramente las condiciones para la atención de los residentes, convenidas por las partes que intervienen, es muy importante.

Un modelo de contrato podría ser como el siguiente:

CONTRATO DE SERVICIOS QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL CENTRO DE ATENCIÓN _____ QUIÉN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ «**EL CENTRO DE ATENCIÓN**» REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL DIRECTOR GENERAL _____, Y POR LA OTRA PARTE _____, QUE EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ «**EL RESIDENTE**», Y _____ QUE EN LO SUCESIVO LLAMAREMOS «**EL RESPONSABLE**», QUE POR SUS PROPIOS DERECHOS COMPARECEN; LOS CUALES SE SUJETAN A LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES:

1. Manifiesta «**EL CENTRO DE ATENCIÓN**» que su objetivo es brindar cuidado, estancia, alimentación, bienestar y vigilar la salud de sus residentes, todo esto dentro de sus instalaciones, con la finalidad de proporcionar una vida digna a los mismos durante el tiempo que dure su estancia.

2. Manifiesta **«EL RESIDENTE»** que su estado de salud a la fecha de ingreso es _____ lo anterior de acuerdo a lo expresado por él mismo, así como por el dictamen expedido por **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** (se adjunta al presente como anexo uno).

3. Manifiesta **«EL RESIDENTE»** que designa como **«EL RESPONSABLE»** a _____ a _____ el (la) cual acepta de conformidad su designación y se compromete con **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** a estar en constante comunicación para efecto de vigilar como **«EL RESPONSABLE»** de **«EL RESIDENTE»**, su bienestar, necesidades y estado de salud.

4. Las partes están de acuerdo con todo lo manifestado anteriormente y se sujetan a las siguientes:

CLAÚSULAS:

PRIMERA.- Manifiesta **«EL RESIDENTE»** que es su deseo ingresar en forma voluntaria a **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** sujetándose desde este momento a cumplir con las reglas que marca el mismo establecidas en el reglamento interior de **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, mismo que se adjunta al presente, por lo que en este acto se dan por enterados manifestando su conformidad.

SEGUNDA.- **«EL RESPONSABLE»** está de acuerdo en proporcionar bajo su costo, ropa, calzado, utensilios personales, medicamentos y pañales desechables, de acuerdo al siguiente programa: _____

TERCERA.- En caso de enfermedad, **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** informará a la brevedad a **«EL RESPONSABLE»** para que, bajo su costo y responsabilidad, se proporcione de inmediato el traslado, hospitalización y atención médica necesaria que se requiera para el bienestar de **«EL RESIDENTE»**, como también las consultas que así lo solicite el Encargado del Área de Salud de **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**.

CUARTA.- «EL RESPONSABLE» se compromete a visitar y llevar a pasear a **«EL RESIDENTE»** una vez por semana, ya sea él o la persona que por escrito se designe, desligando de cualquier responsabilidad a **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, de los accidentes o perjuicio a su salud que hubiera tenido el tiempo que permanezca fuera de **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, tomándose nota de las condiciones en que salió e ingresó a **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** durante estos paseos, obligándose también a reintegrarlo a **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** a más tardar a las 18:00 horas del mismo día en que salga, teniendo que en caso de no hacerlo así, el personal asignado no recibirá a **«EL RESIDENTE»** sino hasta las 08:00 horas del día siguiente.

QUINTA.- En caso de que **«EL RESIDENTE»** abandone las instalaciones sin aviso o autorización, **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** no se hace responsable del mismo y dará aviso a **«EL RESPONSABLE»** en el momento en que se entere de su abandono haciéndose presente la rescisión del contrato.

SEXTA.- En caso de defunción de **«EL RESIDENTE»**, **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, por medio de su Área Médica vigilará que se expida el certificado de defunción y dará aviso a **«EL RESPONSABLE»** inmediatamente, obligándose éste a realizar de inmediato, ante las dependencias correspondientes, los trámites necesarios para el traslado, velación e inhumación de **«EL RESIDENTE»**, bajo su costo y responsabilidad.

SÉPTIMA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» no se considera un nosocomio, su función es brindar a sus residentes servicio de estancia, alimentación y enfermería, desligándose de cualquier tipo de responsabilidad civil o penal o de cualquier accidente o causas de otra índole respecto a la salud de **«EL RESIDENTE»**.

OCTAVA.- «EL RESPONSABLE» se obliga a pagar las cuotas que asigne **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** a **«EL RESIDENTE»**, mismas que deberán ser cubiertas en forma mensual en las oficinas administrativas ubicadas en **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, durante los primeros cinco días de cada mes, en caso

de incumplimiento esto será motivo de rescisión del contrato; los incrementos de las cuotas serán indexadas a la inflación y serán revisadas tres veces al año.

NOVENA.- «EL RESPONSABLE» firmará al momento de celebrar el presente contrato, un pagaré por el monto o la cantidad que represente un mes de cuota mensual, mismo que garantizará el cumplimiento de todas sus obligaciones, en caso de incurrir en mora en el pago de la cuota mensual; dicho pagaré deberá ser firmado por aval de reconocida solvencia moral y económica, u otorgar fianza suficiente para cubrir el pago de los servicios ofrecidos que aquí se estipulan.

DÉCIMA.- «EL RESPONSABLE» depositará la cantidad en efectivo de (X) en **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**, mismo que estará bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo del mismo, dicho depósito será dispuesto en caso de emergencia o caso fortuito de **«EL RESIDENTE»**, dándose cuenta de los gastos a **«EL RESPONSABLE»**.

DÉCIMA PRIMERA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» no se hace responsable en el caso de pérdida de objetos de valor que pertenezcan a **«EL RESIDENTE»** ya que, como lo señala el reglamento, está prohibido el ingreso a **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** con dinero, joyas u otros objetos de valor.

DÉCIMA SEGUNDA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» proporcionará a **«EL RESIDENTE»** los alimentos prescritos por el Area de Nutrición.

DÉCIMA TERCERA.- En los casos que se requiera de dietas especiales permanentes, **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** las elaborará siguiendo las instrucciones establecidas por el médico, lo cual implicará un costo adicional del 10% de la cuota mensual a partir de la fecha de su notificación.

DÉCIMA CUARTA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» administrará los medicamentos que sean prescritos a **«EL RESIDENTE»** por su médico, los cuales deberán ser proporcionados por el familiar **«EL RESPONSABLE»** sin ninguna excepción. En el caso de que **«EL RESIDENTE»** requiera de la atención de

médicos especializados, quedarán a cargo de **«EL RESPONSABLE»**. En caso de que no cumplan con el contenido de la presente cláusula por cualquier causa, se libera de toda responsabilidad al asilo.

DÉCIMA QUINTA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» proporcionará al residente la atención de enfermería así como terapia física, estimulación y rehabilitación que se requiera exceptuando aquellos casos en los que sean necesarios aparatos especiales con los que no cuente **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»**.

DÉCIMA SEXTA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» ofrece a **«EL RESIDENTE»** integrarlo en programas recreativos, educativos y culturales, así como paseos organizados por la institución, con el fin de proporcionarle una mejor calidad de vida.

DÉCIMA SÉPTIMA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» procurará la atención religiosa y espiritual de **«EL RESIDENTE»** dentro de sus instalaciones;

DÉCIMA OCTAVA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» no se hace responsable de las consecuencias que surjan de los accidentes, cuando estos resulten en la salud física y mental en que se encuentre **«EL RESIDENTE»** o de la conducta incorrecta de **«EL RESIDENTE»** en el momento dado en que se origine cualquier tipo de problema.

DÉCIMA NOVENA.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» no se hace responsable de los actos o acciones de **«EL RESIDENTE»** que se ocasione por el estado senil del mismo (violencia con otros residentes, tomar objetos de otros, etc.), **«EL CENTRO DE ATENCIÓN»** en lo posible de las circunstancias tomará medidas pertinentes a fin de evitar que sucedan este tipo de contratiempos.

VIGÉSIMA.- RESCISIÓN.- «EL CENTRO DE ATENCIÓN» tendrá la facultad de verificar que **«EL RESIDENTE»** y **«EL RESPONSABLE»** cumplan con el objeto de este contrato y del reglamento interior, en caso de incumplimiento en las actividades derivadas del mismo, dará lugar a su rescisión, que en su caso se

comunicará por escrito mencionando las causas de la rescisión dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que se tenga conocimiento del hecho.

VIGÉSIMA PRIMERA.- La aceptación de este contrato, a través de su firma, sustituye cualquier otro contrato que se haya firmado en fechas anteriores con «**EL CENTRO DE ATENCIÓN**».

VIGÉSIMA SEGUNDA.- PRINCIPIOS LEGALES.- Las partes convienen en someterse en todo lo «no» expresamente previsto en este contrato, a las disposiciones relativas del código civil para el Estado de Chihuahua en Materia de lo Común y para toda la República en Materia de lo Federal.

VIGÉSIMA TERCERA.- JURISDICCIÓN.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes convienen someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles para el Estado de Chihuahua.

VIGÉSIMA CUARTA.- Manifiestan las partes que están de acuerdo con todo el clausulado a través de la firma del presente contrato, apegándose en cada una de sus partes, no existiendo lesión, dolo, mala fe, ni vicio alguno que pudiera invalidarlo.

VIGÉSIMA QUINTA.- Las partes señalan como domicilio para los efectos legales necesarios, escuchar o recibir notificaciones, los siguientes: _____

C a p í t u l o I V

Creando un ambiente seguro para el futuro

Si en una localidad se tienen dificultades, para poder atender a las personas de la tercera edad, a causa de las nuevas formas de organización de los habitantes de esa comunidad, es más urgente adaptarse y asumir el cuidado de los adultos mayores en una forma ordenada y práctica para todos los involucrados.

Hoy en día se requiere asegurar que el Centro permanezca brindando servicio a la comunidad para poder cerrar el círculo de necesidades. Se trata de ganar - ganar.

Durante muchos años la formación para el desempeño de un trabajo, ha sido considerada como un asunto de escuela. De hecho se piensa que solamente los niños y los jóvenes son quienes van a la escuela para aprender, y que después, si les gusta estudiar, tienen que ir a las universidades o a los tecnológicos para hacer una carrera.

Sin embargo, por un lado, el trabajo más arduo y apasionante que tenemos las personas es aprender a vivir. Para aprender a vivir felices, en paz y con seguridad de ir haciendo lo correcto en la vida, la mayoría de la gente lo aprendemos en casa. Es el hogar, el lugar donde aprendemos a amar y ser amados, es ahí justamente donde desarrollamos la capacidad de servir y cooperar con otros.

Con lo anterior, queda dicho que la mayoría de las personas que tuvimos la fortuna de crecer en esos ambientes podemos ser sensibles para trabajar en un Centro de Atención, dispuestos a amar, atender y servir a personas de la tercera edad.

Además, por otro lado, ahora se habla de educación de adultos, actualización profesional, adiestramiento en el trabajo, etc. La educación continua es una forma más reciente de asumir la necesidad de prepararse para hacer mejor, lo que cada persona desarrolla como una actividad remunerada o no remunerada.

1. Relevancia de la planeación y la evaluación para dar seguimiento a las actividades de un Centro de Atención

Al ofrecer servicios de atención a los adultos mayores, con frecuencia la experiencia de vida de los empleados, es amplia y la voluntad de ayudar a los residentes es mucha. Aunque en ocasiones, falta la destreza para llevar a cabo las tareas y actividades que se requieren.

Adquirir conocimientos nuevos y habilidades prácticas para dirigir un Centro de Atención es tarea de todos los colaboradores y no solamente es quehacer de los administradores.

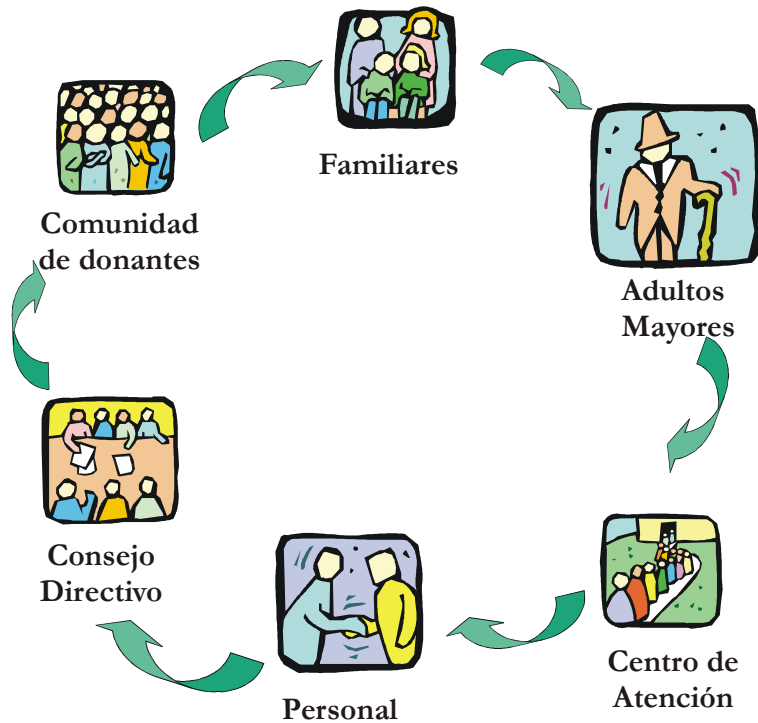
Por eso es indispensable capacitarse y aprender más de cómo atenderlos y organizarse. Con el amor no basta, para poder hacer mejor las cosas que se requieren con los residentes para brindarles atención, seguridad y comodidad.

La principal responsabilidad del administrador(a), de un Centro de Atención es facilitar y apoyar, al personal remunerado o voluntario, para que se logre además de brindar un servicio excelente a los residentes, la generación de una magnífica imagen y un prestigio solvente del Centro.

Cuando se trabaja desde este enfoque, el Consejo Directivo, se encuentra en mejores condiciones de solicitar donativos que sirven para operar en el día con día, y también se puedan llevar a cabo los planes y proyectos del futuro del Centro.

El círculo de necesidades se cierra como lo muestra el siguiente esquema.

Modelo de desarrollo para satisfacer necesidades



a) ¿Qué significa planear lo que se hace en un Centro de Atención?

En realidad nadie actúa sin planear. Por ejemplo las amas de casa son muy hábiles para planear que hacer de comer. Sucede que ellas están acostumbradas a imaginar tan rápido lo que necesitan, lo que tienen para preparar y lo que les falta, que en muy poco tiempo toman decisiones y listo. El menú queda planeado en su cabeza, casi al mismo tiempo que lo preparan.

Las personas planeamos casi sin darnos cuenta, porque no siempre lo escribimos en detalle. Sin embargo, mire a su alrededor y notará que la silla donde quizá esta sentado(a) en este momento, es un invento que desde hace tiempo a alguien se le ocurrió hacer y ahora se fabrican hasta en serie.

Existen sillas de madera, de metal, de plástico, etc. A alguien más se le ocurrió utilizar diferentes materiales para hacer sillas. También existieron otras personas que quisieron aprovechar la idea de estar sentado y moverse al mismo tiempo, y pensaron en cómo podría una persona desplazarse, así que preveieron lo que hoy conocemos como silla de ruedas.

Entonces, planear significa proyectar al futuro, imaginar lo que aún no vemos materialmente. Existe sí, en la mente de quien planeó!

Planear el trabajo es dejar de improvisar y poner en papel las cosas para que otros las puedan coordinar. Si volvemos al ejemplo de hacer comida, la única forma en que una ama de casa logre que alguien más haga la comida es que escriba la receta y se la enseñe a otras personas.

Las personas que hacen las cosas sobre la marcha, no pueden delegar el trabajo puesto que van improvisando y no es posible substituirles y apoyarles. Los planes los tienen en su cabeza y por ello nadie puede recorrer el mismo camino junto con ellos.

De nuevo use su imaginación, ahora piense en una costurera o a un sastre, con varios trabajos pendientes y personas que le ayudan. Pregúntese: ¿Porqué los empleados le pueden ayudar a ir cortando, cociendo o pegando botones? Sencillo, tiene las medidas y los patrones para hacer lo que se tiene que hacer.

Ahora imagine que esa misma persona, costurera o sastre, tiene la oportunidad en su negocio de elaborar más prendas y no las entregan bien hechas porque el personal que les ayuda no está capacitado. Los empleados desconocen cómo leer las medidas en centímetros y echan a perder tela, no acaban a tiempo los pedidos, etc. El negocio se acaba porque pierden clientela y no tiene con qué pagar a los empleados, se endeudan con los proveedores de las telas y los hilos. El negocio se convirtió en un fracaso.

Lo más grave de la escena anterior es que ni teniendo gente voluntaria que les ayude, el sastre o la costurera, lograrán que en su negocio se pueda coser como es correcto para

seguir vendiendo. El motivo es que no tiene un negocio planeado para ampliarse, crecer y enseñar a quienes quieran colaborar.

El caso anterior tiene algunas similitudes con los Centros de Atención. Marque en el espacio de abajo, junto con su equipo las similitudes de su Centro de Atención con la costurera o el sastre.

Ejercicio Práctico

Reflexión en Equipo

- 1) ¿Qué sucede si tenemos más residentes que atender en el Centro?
- 2) ¿Cuáles son las diferencias en cuanto a responsabilidad y satisfacción, entre un Centro de Atención y un taller de costura?
- 3) ¿Qué pasaría si el personal del Centro, no estuviera bien actualizado, y cometiera errores con los residentes?
- 4) ¿Tenemos el trabajo organizado de tal forma, que una persona voluntaria puede ayudarnos sin que llegue a improvisar las actividades?
- 5) ¿El Centro tiene la solvencia moral y económica para que el Consejo Directivo solicite más donativos y sigamos operando a futuro?

b) ¿Para qué más sirve la planeación escrita?

Las gentes soñamos con alcanzar nuestros anhelos. Mientras más claro se tiene a donde se quiere llegar y qué se quiere alcanzar, más motivado se está para planear.

En los organismos que menos dinero y recursos se tiene es indispensable planear para no desaprovechar. Se dice que cuanto menos recursos se tienen, más necesario es planear los gastos y los ingresos que se necesitan para el futuro.

El trabajo con los adultos mayores, es una tarea compleja pues se trata de que conserven su calidad de vida, a pesar de su deterioro orgánico. Así que la planeación también sirve para prevenir que decisiones se pueden tomar antes de que las cosas ocurran.

Por ejemplo se sabe que un adulto mayor se limitará a caminar, si se siente inseguro; o se limitará a comer lo mínimo, si se siente triste. Ambos casos son naturales y entonces se puede planear cómo evitar que los residentes tengan temor de caminar, cómo evitar que los atrape la nostalgia, etc.

Quizá algunas soluciones son colocar pisos antiderrapantes y pasamanos en los corredores, localizar un maestro(a) de gimnasia y elaborar recetas de cocina junto con ellos, salir a días de campo seguros, etc. Todo este plan puede de momento parecer irreal.

Ciertamente es irreal mientras este en la cabeza, pero si se pone en papel y se decide cuales son las actividades que son importantes y útiles para los residentes.

En seguida es más sencillo definir cuales actividades no representan peligros, cuales son preferibles llevar a cabo de inmediato y cuáles a largo plazo, entonces se esta en condiciones de elaborar los presupuestos y conocer cuánto es el costo de inversión y presentarlo al Consejo Directivo.

Ahora le toca al Consejo Directivo revisar que las propuestas estén de acuerdo a la misión del Centro, y si es pertinente, apoyen y se organicen las estrategias para saber cuanto se necesita recaudar de donativos.

Nos parecería muy poco viable que el administrador de un Centro de Atención haga los planes en su cabeza, no delegue funciones al personal del Centro y todavía pretenda recolectar dinero para la causa. No, definitivamente es más realista y productivo reunirse con sus actuales colaboradores y poner en papel lo que quieren lograr y pedir apoyo al Consejo Directivo. Así cada quién hace un pedacito del trabajo que le toca y los residentes salen beneficiados.

Poco a poco los planes van funcionando y es muy sencillo ir verificando si se camina hacia el rumbo que se determinó al inicio. Tomar decisiones sobre la marcha es válido, pues no se está improvisando cuando se inicia con una idea en la mente y en el papel se va modificando.

Es justamente de esta manera que se puede ir evaluando avances y se van teniendo evidencias de lo que si funciona bien y de lo que se puede mejorar. La evaluación es una comparación entre lo que se pensó realizar y lo que realmente se hizo.

Esto es fundamental no sólo para avanzar hacia adelante, sino que también sirve de soporte para solicitar más apoyos a otras personas.

El Consejo necesita pruebas de lo que se esta realizando en el Centro de Atención y la evaluación del trabajo diario sirve para este fin.

Es posible tener finanzas sanas cuando se planea y se organiza más profesionalmente el trabajo diario, en función de que los residentes tengan los servicios adecuados para que su calidad de vida no se vea disminuida en esa época de su vida.

Quienes administran un Centro de Atención tiene la responsabilidad de lograr que el centro permanezca funcionando adecuadamente para atender a los adultos mayores en el presente y en el futuro.

Para poder garantizar la permanencia y funcionalidad de un Centro de Atención, se requiere necesariamente contar con una planeación, el seguimiento y la evaluación de la misma.

2. Elaborando la planeación del Centro de Atención

a) ¿Cuáles son los elementos de una planeación estratégica?

La planeación estratégica es un proceso estructurado, que se apoya en el compromiso individual para utilizar la experiencia y las potencialidades de cada una de las personas que participan en el Centro de Atención.

Dentro de este camino se busca dar respuesta a preguntas vitales de los residentes, como por ejemplo: ¿de qué manera podemos ofrecer una alimentación más balanceada para los residentes?, ¿qué podemos hacer para que los residentes mantengan sus redes familiares y sociales?, ¿cómo podemos involucrar a los ciudadanos para que participen en los eventos culturales a favor de los adultos mayores?, ¿cómo podemos comprometer a más jóvenes profesionistas para que nos apoyen en el área médica, con los residentes?, etc.

La planeación estratégica la elaboran los miembros del Consejo Directivo o Patronato, junto con el administrador o encargado del centro. Esta persona a su vez se encargará de desarrollar la planeación operativa, con su equipo de trabajo.

La planeación estratégica sirve para diseñar, organizar y dar dirección y rumbo a las estrategias y objetivos del Centro de Atención sin desvincularse de la realidad social. Para eso se toma en cuenta la dinámica del cambio social, el contexto social actual y el posible futuro.

El propósito fundamental de redactar la planeación estratégica es que se cuente con una brújula que permita que todos miren hacia el mismo lugar y juntos se puedan dirigir hacia el mismo rumbo.

Los elementos que se presentan en el siguiente esquema sirven para observar que ocurre si falta alguno de ellos, ya que se trata de un rompecabezas que no funciona si le faltan piezas.

<i>Elementos</i>	<i>Consecuencias</i>	<i>Comentarios</i>
Visión compartida	Resistencia al cambio	Cuando la gente no sabe hacia donde va, con frecuencia no camina
Planeación escrita	Falsos comienzos	Se dice que se desea pero en verdad nadie puede iniciar y seguir adelante
Liderazgo participativo	Sentimiento de frustración y vacuna al cambio	A la gente comprometida no le agrada tener una responsabilidad sin poder tomar decisiones
Trabajo en equipo	Esfuerzos parciales	Cada quien hace pero no se genera un sentimiento de unión y esfuerzo
Claridad de valores	Confusión y extravío	Se presta a que las interpretaciones se conviertan en divisiones
Organización en los procesos y sistemas	Inconsistencia en el desempeño y el seguimiento	Se termina haciendo lo mismo varias veces y no se mejoran los métodos
Formación y capacitación	Estancamiento, lucha de poder, ansiedad	Desconocer nuevas formas de hacer las cosas genera rezago y rivalidades
Criterios de evaluación	Desconfianza, rumores y sentimientos de temor	Cuando no se conoce que se espera de uno, existe tensión y duda en hacer

Como vemos hacen falta todos y cada uno de los ingredientes arriba mencionados, para ir cambiando poco a poco. Siempre se puede mejorar el Centro de Atención, ofreciendo servicios de calidad y asegurando que en el futuro se permanezca funcionando con eficiencia.

b) ¿Cómo redactar la misión?

La misión de una institución es la redacción explícita de su razón de ser. Una forma sencilla de escribirla es responder a la pregunta

¿Para qué existe el Centro de Atención?

Cuando se tiene una respuesta en el papel, es muy sencillo explicar a otros lo que creemos y estamos convencidos y comprometidos a realizar. La misión manifiesta que sentido tiene nuestro esfuerzo en el trabajo.

Aunque la misión del Centro de Atención es la razón que justifica su existencia. La elaboración y actualización de una misión se recomienda que sea realizada por el Consejo Directivo y la persona responsable del Centro, para posteriormente compartirla con todos los involucrados.

c) ¿Cómo construir una visión compartida a futuro?

La visión a futuro de una institución es la redacción de sus aspiraciones. Para redactarla sirve hacerse la pregunta:

¿Cómo queremos ver al Centro de Atención X años?

La elaboración de la visión ayuda para que se tenga, como un faro de luz que seguir y nadie se pierda en el camino. La visión es generalmente redactada por los líderes, pues ellos orientan y dirigen el rumbo de la institución. Además necesita ser compartida por ellos y aceptada por los colaboradores. Esto significa que tiene que ser suficientemente atractiva que invite y convenza.

Se recomienda redactarla lo más amplia y detallada a la vez, es decir que abarque diferentes aspectos, que llegue a inspirar a los consejeros, los familiares de los residentes, los

voluntarios, los colaboradores remunerados y la ciudadanía en general. Para lograr esto, sirve describir detalles que den una clara idea de lo qué, cómo y cuándo se quiere alcanzar la visión.

Dos últimas sugerencias son que se describan los valores que se tiene en el Centro de Atención y con los cuales se quiere normar o inspirar el quehacer diario. También es útil redactar en positivo las frase, de tal manera que sea alentador lo que se redacta. Por ejemplo, sería incorrecto escribir: «queremos que ya no existan adultos mayores tristes y abandonados por sus familiares».

Es mejor redactar una visión optimista diciendo en presente: «Vemos que los familiares de los residentes se involucran en las actividades recreativas y todos están sonrientes en los eventos...»

d) ¿Cómo desarrollar lo que se quiere lograr?

Una vez que el Consejo Directivo tiene la planeación estratégica, se cuenta con el elemento normativo que marca el rumbo del Centro de Atención. Ahora se esta en condiciones de que la persona que administra el centro, se reúna con sus colaboradores a decidir que se necesita hacer para ir hacia donde se sueña llegar en un período determinado.

Lo más sencillo es dar lectura al siguiente apartado, preguntar y entenderlo para dar a conocer al equipo lo que se quiere lograr. Para ponerse «manos a la obra», se pueden tener reuniones diarias de tres o cuatro horas, con sus colaboradores para que poco a poco en 4 o 5 sesiones terminen su planeación por escrito.

Planeación operativa

La planeación operativa es el conjunto de pasos o actividades proyectados a futuro para cumplir la misión, alcanzar los objetivos y lograr las metas claramente medibles, organizadas y ordenadas lógicamente en tiempos, espacios, recursos y responsables.

El éxito de una planeación operativa depende de:

- La lógica y los procedimientos que se sigan en su elaboración
- La claridad, precisión y exactitud de su presentación
- El conocimiento, comprensión, compromiso y participación del equipo de trabajo.
- La apropiación y participación del Consejo Directivo en la validación, seguimiento, evaluación y control de la misma.

Objetivos de área

Los objetivos de área son la traducción de la misión y los objetivos generales en términos de compromisos de acción (cuantitativos y cualitativos), que el Centro de Atención, se ha propuesto alcanzar a corto y mediano plazo.

Es decir, que los objetivos de área se refieren a lo *QUE SE VA A HACER SOBRE ALGO, CUYO EFECTO PRODUCE UN CAMBIO EN LA CANTIDAD Y LA CALIDAD DE ESE ALGO.*

Por ejemplo en el área de Trabajo Social, es decidir qué se va a hacer respecto al tiempo libre de los residentes, y las consecuencias que se quieren tener para que haya un cambio en su estado de ánimo y en su estado físico.

Los requisitos para redactar los objetivos son:

- Claros
- Precisos
- Entendibles
- Realistas
- Medibles

La redacción de algunos objetivos, del ejemplo anterior pueden ser:

- Promover espacios de arte, cultura y recreación con los familiares de los residentes.

- Investigar sobre los deportes que mas favorecen la circulación sanguínea del adulto mayor, sin poner en riesgo su corazón.
- Mantener relación con las organizaciones gubernamentales que proporcionan becas para maestros y animadores culturales.
- Establecer contacto con los medios de comunicación masiva de la localidad
- Favorecer las redes de apoyo de los residentes con otros grupos formados en la colonia
- Gestionar sesiones de terapia familiar para los residentes que requieren del servicio.

Metas de área

Las metas son los logros en términos cualitativos y cuantitativos que el Centro de Atención se propone para alcanzar sus objetivos.

La redacción de las metas responde a las preguntas: ¿cuánto y cuándo queremos lograr, en lo que nos propusimos obtener en los objetivos de área?

Por ejemplo:

- Organizar dos eventos culturales al año, con el 50% mínimo de las familias de los residentes.
- Impartir 3 clases de gimnasia a los residentes que no tengan prescripción médica que se los impida, durante todo el verano.
- Contactar 2 terapeutas familiares que participen en turno matutino y vespertino.
- Colaborar semanalmente con un programa en la radio local que permita difundir la situación del adulto mayor a la ciudadanía.

Estrategias

Las estrategias son un conjunto de acciones que marcan un camino, el cual ha sido identificado y seleccionado como la mejor manera de llevar a cabo nuestra misión, de alcanzar los objetivos y lograr las metas.

La pregunta que ayuda a redactar una estrategia es ¿cuál es el mejor camino para realizar lo que nos proponemos?

Por ejemplo:

- | | |
|----------------|---------------|
| ● Promoción | ❖ Gestión |
| ● Organización | ❖ Recaudación |
| ● Difusión | ❖ Evaluación |

Actividades

Las actividades es un conjunto de tareas ordenadas temporal y lógicamente que es necesario emprender y ejecutar para lograr una meta.

El planteamiento de las actividades responde a las siguientes preguntas:

- ¿cuáles acciones hacer y quién las realiza?
- ¿cuál es su duración?
- ¿cuál es primero y cuál es después?

Requerimientos de operación

Las actividades específicas requieren de RECURSOS HUMANOS, DE INFORMACIÓN, MATERIALES, NATURALES Y ECONÓMICOS disponibles y susceptibles de aprovecharse en el desarrollo de las actividades mismas, y así poder cumplir las metas.

La pregunta que responde a esto es ¿Cuánto se necesita para realizar «X»?

Las respuestas a esta pregunta sirven para hacer la presentación de presupuestos de cada área y que las revise el área administrativa.

e) ¿Cómo evaluar los resultados?

El proceso de planeación necesita ser complementado con una etapa de evaluación. De hecho al ir escribiendo los objetivos, metas, actividades, etc. El equipo se compromete con lo que los especialistas llaman los criterios de satisfacción.

¿A que se refiere esto?. Se trata de conocer que tan cerca o lejos quedaron de lo que pensaban realizar. En realidad un plan sirve para ser ajustado, ampliado o modificado según las circunstancias. El plan escrito es un medio, para conocer avances y necesidades de mejora.

El propósito de la evaluación es comparar los resultados deseados con los obtenidos, es la manera más sencilla de saber a ciencia cierta cuáles son los aciertos y cuáles son las cosas que aún necesitan una solución diferente.

La evaluación se hace sobre lo que se realizó, esto quiere decir que no se trata de que se juzgue a la persona, lo que se evalúa es su desempeño. Tampoco se trata de que se busquen culpables de porqué algo no salió como se esperaba, sino de encontrar alternativas que resuelvan el problema.

Con frecuencia las personas tienen temor de planear lo que van a hacer en su área porque creen que se les va a castigar o a fiscalizar. Sin embargo, la persona que administra un Centro de Atención necesita explicar y convencer de la utilidad que tiene el hecho de planear y evaluar lo que se realiza.

Una sencilla secuencia para evaluar tiene cuatro momentos que son:

- Hacer una comparación entre el resultado final y lo que se planeó
- Localizar aciertos y fallas de las acciones específicas
- Repetir las acciones exitosas

- Buscar nuevas alternativas de solución

Gracias a las evaluaciones, es posible hacerse algunas preguntas útiles para mejorar en cuanto a:

- ◆ La eficiencia del Centro: ¿El costo y el esfuerzo aplicado, compensan los resultados?
- ◆ La calidad del servicio: ¿Se hizo en la planeación, el trabajo adecuado para lo que necesitan los residentes y sus familiares?

Planeación Operativa

Objetivo General				
Objetivos particulares	Metas	Estrategias	Actividades	Requerimientos
1				
2				
3				
4				
5				
6				

3. Trabajando en Equipo

Un equipo de trabajo es una unidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad.

El equipo de trabajo implica la formación dinámica de sus integrantes encausados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas.

Un equipo de trabajo implica la formación dinámica de sus integrantes, encausados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas, lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

El trabajo en equipo, añade una cohesión socioafectiva a las relaciones interpersonales, lo cual permite garantizar un mayor sentido de pertenencia de los integrantes dentro de un grupo.

Si el equipo es sólo una suma de individuos que no interactúan entre sí, no se darán sino sólo pequeños esfuerzos de integración, que impedirán el logro de los objetivos deseados.

Lista de actividades para un equipo entusiasta y efectivo

- 1 Ayúdense unos a otros a lograr algo bueno
- 2 Busquen formas para hacer funcionar las nuevas ideas, olviden buscar las razones por las que no funcionan
- 3 Si tienen dudas o malos entendidos, ¡aclárenlos! Eviten hacer supuestos negativos unos entre otros
- 4 Ayúdense unos a otros a tener éxito y enorgullicézanse de las victorias de todos.
- 5 Aprovechen el tiempo y las oportunidades para hablar bien unos de otros y de su centro de trabajo.
- 6 Mantengan una actitud optimista, a pesar de las circunstancias externas
- 7 Actúen con iniciativa, como si todo dependiera del pedacito que ustedes ponen a la disposición de los demás. (Recuerda que sin tí, nada es igual)
- 8 Argumenten sus propuestas de mejora, pensando que los resultados los reciben sus familiares, tarde que temprano.
- 9 Realicen todo con entusiasmo ¡es contagioso!
- 10 Si quieren algo para sí, denlo primero a los demás.
 - Conserven su fe, jamás se rindan.
 - Disfruten plenamente de cada minuto de su trabajo

4. Entendiendo los factores internos y externos que influyen en el desempeño laboral

Las viejas formas de administrar usaban la creencia o paradigma que se apoyaba en la idea de que hacer las cosas bien desde la primera vez resultaba demasiado costoso. El dicho popular en el medio ambiente laboral mexicano, se convirtió en un estilo de trabajo tan difundido que casi se desarrolló una costumbre que actualmente nos cuesta muy cara a todos, recibir malos servicios.

La gente aún con frecuencia exclama: «déjalo, ahí se va, quien se va a dar cuenta...». Y cuidado con quien quiera hacerlo diferente y se comporte con una «rectitud» diferente a la que los demás esperan, porque con facilidad será criticado por trabajar mejor que los demás.

Muy probablemente el costo que no se visualizó con ese tipo de razonamientos es la pérdida de INTEGRIDAD PERSONAL.

«Una manera más rápida de dar muerte al espíritu humano es pedirle a una persona que sea espontánea en realizar una rutina en forma mediocre»

Cuando no se indaga, ni se verifica que esperan los clientes por un servicio, o bien, el hecho de darles algo diferente a sus expectativas, es una forma de engañarlos o mentirles, ya que se distorsiona un acuerdo entre lo que se dice que se va a hacer, y lo que realmente se hace.

Esta conducta con frecuencia genera desconfianza entre los clientes, que son los residentes o sus familiares y los empleados de un Centro de Atención. Desafortunadamente se amplía el desánimo de creer en la capacidad del ser humano.

Cuando las personas se sienten y/o se saben inconsistentes en la forma de responder a los demás, muy a menudo son poco capaces de caminar junto con otros compartiendo la responsabilidad de orientarse unos a otros.

Hoy en día, algo común que ocurre en los centros de trabajo, es que los empleados se quejen de no tener líderes y los líderes de no tener seguidores. Un motivo pudiera ser el desaliento.

Al no creer unos en otros, ya sea porque necesitamos ver algo diferente en los demás, y no lo percibimos. O bien, por la ausencia de indicadores medibles de los procesos de trabajo, que la mayoría de las veces se carece de ellos ; se pudiera confirmarle al empleado incrédulo, que es realmente posible cambiar y mejorar, que todos somos capaces de cambiar.

Ahora les invitamos a una reflexión en equipo para que evalúen algunas habilidades de comunicación para trabajar mejor en equipo. Con esto pueden desarrollar hábitos que les ayudan a confiar más unos en otros y a perfeccionar las tareas cotidianas que cada uno desempeña en el Centro de Atención.

a) Autoevaluación para habilidades de comunicación

Instrucciones:

Lean con atención cada una de las 10 preguntas, eligiendo la opción que más corresponde a su propia experiencia individual. Este inventario no es un examen, no hay respuestas buenas o malas.

Se busca que la persona tenga información útil para si misma, por lo tanto, es importante que cuando lo conteste, sea honesto contigo. De igual manera, tenga cuidado en responder de acuerdo a lo que realmente es, y no como quisiera ser o le gustaría que fueran las cosas.

1. Cuando expresas tus ideas, ¿ encuentras con orden y facilidad las palabras que quieres emplear ?
 - a) Casi siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Casi nunca

2. Cuando tus sentimientos surgen en una conversación, ¿te es difícil abrirte y expresarlos a los demás?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

3. Cuando hablas, ¿tienes la sensación de que los demás están escuchando tus puntos de vista con atención?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

4. Cuando hablas, ¿te das cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que tú estás diciendo?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

5. Al expresar tus puntos de vista, ¿tú supones que los demás saben de qué estás hablando?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

6. ¿Sientes dificultad para expresar tus ideas cuando sabes que son distintas a las de otras personas?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

7. ¿Sabes cómo influye tu tono de voz, gestos y ademanes en las otras personas?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

8. ¿Ayudas a los demás a que comprendan tus ideas y sentimientos aclarando las dudas que puedan tener?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

9. ¿Solicitas a los demás que te manifiesten lo que piensan y sienten acerca de lo que tu dijiste?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

10. ¿Tienes la sensación de que hablas más que los demás durante las conversaciones?

- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

Instrucciones para calificar el inventario

	A	B	C	FACTORES
1.-	3	2	0	Orden y expresión de ideas
2.-	0	1	3	Expresión de sentimientos
3.-	3	2	0	Despertar el interés
4.-	3	2	0	Percibir las reacciones
5.-	0	1	3	Claridad del tema
6.-	0	1	3	Manejo de diferentes opiniones
7.-	3	2	0	Formas de expresión
8.-	3	2	0	Aclaración de dudas
9.-	3	2	0	Solicitud de retroinformación
10.-	0	1	3	Equilibrio de la interacción

SUMA + + = **TOTAL** _____

Graficación de los resultados:

0 a 6 7 a 14 15 a 23 24 a 30
0% MALA 25% REGULAR 50% BUENA 75% EXCELENTE

b) ¿Cómo dar calidad para todos?

Uno de los requerimientos para brindar servicios de calidad es hacer las cosas mañana, mejor que hoy. Esto en japonés se denomina KAIZEN o «perfeccionamiento continuo. Lo que significa que se está convencido de que las personas somos capaces de inventar y crear cosas que funcionen mejor cada día.

Parece increíble, pero la forma de cómo alguien piensa acerca de sí mismo influye tanto en cómo hace las cosas, que cuando una persona cree que no vale o que es poca cosa, se comporta de esta misma forma.

Cuando hay más posibilidades de innovar, los empleados tienden a mejorar su autoestima, es decir que van cambiando la imagen de sí mismos y van pensando y creyendo que son gente capaz, digna de confianza. A menudo este autorrespeto lleva a los empleados a tener una actitud de más autogestión en los procesos de trabajo, es decir, lo hacen por sí mismos y casi no se requiere andar supervisando que las cosas se hagan bien. Los empleados notan, saben y pueden corroborar que son capaces de encargarse de ellos mismos y de sus tareas de una manera más efectiva.

Definitivamente trabajar desde un enfoque de calidad en el servicio, genera una actitud de innovación constante. Este estilo de trabajo, con equipos autodirigidos es más democrático y eficiente. Se logra hacer que las cosas planeadas ocurran, y no al contrario, que pase lo que no se ha propuesto el equipo.

Además permite que los coordinadores de los departamentos de un Centro de Atención aprovechen las capacidades de todos los colaboradores con un propósito común: servir a los residentes.

c) Humanizando más la administración del Centro de Atención

Dentro del enfoque de calidad en el servicio, los empleados tienen actitudes y conductas que les permiten esmerarse en hacer lo que hacen y con su esmero diario, el concepto de trabajo cambia radicalmente.

El esmero de un empleado se refleja en su comportamiento cotidiano, quizá desde su puntualidad, su forma de utilizar los productos con los que limpia, la forma de preparar los alimentos, y en especial la manera de tratar a los residentes y sus familiares; Se nota en el espíritu cooperador con sus compañeros de trabajo. Es fácil que se muestren amables y cordiales en el trato con quien visita el Centro de Atención, porque aman lo que hacen.

Se comportan de una forma honesta, tanto en cuidar los recursos materiales que utilizan, como en las cosas que dicen y lo que hablan. Por lo general expresan lo que piensan sin agredir, opinan y sugieren, sin temor a ser despedidos o criticados, no buscan imponer sus ideas a toda costa. Estos equipos de trabajo se esfuerzan por servir y servir cada día mejor.

Cuando los empleados trabajan con esta mística no se sienten atacados en su persona porque el clima laboral es de respeto. Inclusive son cuidadosos y vigilan que la imagen del Centro de Atención sea adecuada para que los residentes y sus familiares se sientan confiados en que ahí se les ofrece lo mejor. Buscan ser eficientes en el uso de su tiempo, se comprometen con las metas de trabajo y realizan sus funciones con alegría.

Ellos saben que si hacen bien las cosas desde la primera vez, y con entusiasmo, todos salen beneficiados. Por eso no hay desperdicios de recursos, al contrario buscan que se abaraten los costos de operación, y se tenga el mayor beneficio para los residentes. Todos procuran que no se gaste inútilmente el valioso e irrecuperable momento de servir a los demás y ser mejor persona en cada detalle.

¿Y cómo es que se logra un ambiente de trabajo tan productivo, se preguntará el lector? Sencillo, la clave está en que los administradores trabajan coordinados con los empleados, el Consejo, los voluntarios y los familiares de los residentes.

El secreto está en que cada persona que colabora con el Centro de Atención, se considera parte del mismo, y no como un intruso al que vigilan. El colaborador se siente comprometido con la causa de servir a las personas mayores y se hace copartícipe de las ganancias y desea lo mejor para el Centro.

d) Conflictos y Negociaciones

Los conflictos interpersonales son inevitables en la interacción del grupo y generalmente tiene que ver con los desacuerdos entre los integrantes acerca de cuestiones importantes como estructura, políticas y prácticas organizacionales.

El conflicto en sí, suele verse como algo malo o destructivo, sin embargo, en muchos casos las diferencias interpersonales tienen un valor positivo para las personas y adecuadamente manejado, sirve para:

- Renovar la energía que se requiere para realizar las tareas
- Aumentar la capacidad de innovación de los individuos a través de los diferentes puntos de vista
- Clarificar la posición de las personas ante el grupo
- Hacer que los participantes tomen mayor conciencia de sí mismos y de sus problemas internos

Algunos conflictos de poca importancia pueden no ser tomados en cuenta, sin embargo los conflictos de mayor magnitud necesitan resolverse con buen éxito, buscando estrategias adecuadas, lo cual evitará tensiones constantes entre los participantes de un equipo de trabajo

C a p í t u l o V

Voluntariado al servicio del Adulto Mayor

Los seres humanos podemos practicar la elección libre y consciente, en el momento de optar por una situación u otra.

Cuando se habla de personas voluntarias o voluntariado, nos referimos a aquellas gentes que libremente deciden y optan por colaborar y sumarse al esfuerzo de un Centro de Atención.

Ante esta descripción del voluntariado, viene a la mente una pregunta simple:

¿Para qué quieren los voluntarios sumarse y colaborar, con un Centro de Atención que se dedica a trabajar con adultos mayores?

Tanto el Consejo Directivo o Patronato, como la persona que administra el centro, necesitan tener una respuesta clara a esa pregunta.

Parece fácil responder que los voluntarios quieren ayudar y servir a otros, por su espíritu altruista. Más sin embargo, se trata de personas que quieren ayudar en algo que desconocen cómo funciona. Los voluntarios necesitan guía y orientación.

Su disposición no basta para que su esfuerzo sea efectivo, y los resultados que se obtengan para los residentes sean los que se quieren tener. Es indispensable contar con una planeación y ubicarles en necesidades concretas, de tal forma que salgan satisfechos de servir y ayudar a otras personas.

Para trabajar exitosamente con voluntarios, se necesita aplicar dos principios básicos que son:

- Aprender a decir no, muchas gracias.
- Ayudar a ayudar, pidiendo lo que se necesita

Con frecuencia la gente con disposición de servicio desconoce las normas y valores que inspiran a una institución. Sencillamente las personas se acercan a ofrecer lo que consideran que es de utilidad. Este acto generoso, no siempre es afín, a la misión de la institución que ha sido elegida por el voluntario.

Por ejemplo que decisión tomará el Consejo Directivo de una asociación juvenil que promueve la prevención de adicciones, si alguna empresa de cigarros o bebidas alcohólicas le ofrece patrocinar un evento masivo. ¿Es congruente lo que se hace con lo que se dice que se quiere hacer?

Al recibir apoyo en tiempo, en dinero, etc. no se está obligado a transgredir los propios principios del Centro de Atención.

Cuando se busca obtener credibilidad y confianza de la ciudadanía, se necesita ser muy cuidadoso(a), en este tipo de elecciones.

Se sugiere tener dos actitudes que brindan confianza mutua, entre el Centro de Atención y los voluntarios, que son:

- Tratar a los demás, como quieren que te traten.
- Pedir a los demás, lo mismo que estas dispuesto a dar

Mucho se ha escrito en los últimos años acerca de la administración participativa y poco se enfatiza en cómo promover la participación activa y consciente de los voluntarios de las asociaciones civiles.

Un Centro de Atención requiere tener previamente detectado en qué quiere pedir apoyo a los voluntarios; de lo contrario su participación será aislada, esporádica y a menudo frustrada. El resultado es que se pierde su apoyo y se van sin ánimos de seguir apoyando a otros.

Las personas no poseemos una bola mágica que nos permita leer la mente de los demás, para adivinar que necesitan para satisfacer sus necesidades. Si la persona que administra un Centro de Atención, no les pide a los voluntarios exactamente aquello en lo que requiere apoyo, no estará cumpliendo con su función, ni obtendrá la satisfacción de las necesidades que tiene el centro.

La participación organizada en un Centro de Atención es sencilla, si se cuenta con una clara detección de requerimientos de apoyo para los voluntarios. Por ejemplo:

Qué se necesita	Cómo se necesita	Cuándo se necesita
Acompañar a 8 adultos mayores durante el tiempo de terapia ocupacional	Personas que sepan jugar ajedrez, damas chinas, dominó y poker.	Martes y jueves de 4 a 6 de la tarde
Apoyar a 2 mujeres en silla de ruedas a bañarse y vestirse	Persona de sexo femenino, paciente y pulcra que pueda físicamente sostenerlas	Todos los sábados y domingos de 9:30 a 11:30 de la mañana
Copiar las recetas de cocina que se tiene recopiladas de los residentes y publicarlas en un cuadernillo	Personas con facilidad de palabra, que sepan escribir a máquina y tengan facilidad para diseñar material gráfico	Durante el mes de octubre y noviembre, horario indistinto para publicarlo en diciembre.
Impartir clases de gimnasia a 11 adultos mayores	Personas con condición física y conocimientos básicos de gimnasia para adultos mayores	Lunes, miércoles y viernes de 12:00 a 12:30 de la mañana, en el parque Libertad, ubicado en...

1.Tejiendo Redes

A lo largo de la vida son los padres, los maestros, los amigos y los vecinos, con quienes vamos aprendiendo a entrar en contacto con ellos. En ocasiones tenemos la suerte, de que nos enseñen cómo relacionarnos más profundamente, con nosotros mismos y con todo lo que nos rodea. Inclusive hay quien adquiere el hábito de reflexionar acerca de lo que le sucede y desarrolla con más facilidad la autoconciencia.

Leonardo es un hombre de 87 años que dice que gracias a lo que aprendió de la maestra Aracely en la primaria, su vida siempre ha sido aprender y amar todo lo que tiene. El secreto de Leonardo es que tuvo quien le enseñara a reflexionar acerca de su relación con el mundo y sabe con mas claridad que papel le toca con respecto a lo que sucede a su alrededor.

Leonardo y sus compañeros aprendieron que al terminar la clase tenían que responder a su maestra:

¿Qué aprendimos hoy?, ¿Qué queremos aprender mañana?

Gracias a esta costumbre Leonardo descubrió que cada mañana le ofrece nuevas oportunidades para amar, relacionarse y sentirse integrado a la vida y a los demás. Leonardo aprendió que en la vida, nada era en vano, que cada cosa que le ocurría servía para algo. Él podía asociar y relacionar el mundo, su trabajo, su familia, y todo cuanto lo rodeaba, con su persona.

Hoy Leonardo le enseña a su nieto, que la vida esta hecha de hilos invisibles que unen a las personas, con aquello que les es significativo y valioso. Leonardo no quiere que su nieto pinte las paredes de la casa porque borraría los recuerdos de los cuadros que le permiten saber cual es su relación con el mundo.

Esta historia de la vida real ilustra que los voluntarios también pueden seguir enseñando y aprendiendo a relacionar la vida cotidiana, con la historia personal de cada residente.

El hecho de ofrecer su tiempo para pasarlo con los residentes, no sólo significa estar físicamente con ellos, sino que es también una oportunidad de compartir su interior, lleno de experiencia acumulada por los años.

La tarea de compartir su mundo interior y entenderlo, es un privilegio para quienes están cerca de las personas de la tercera edad, pues ellos con el paso del tiempo van teniendo menos redes sociales visibles. Con frecuencia han perdido contacto con otras gentes y por

ello tienen menos vínculos que les permitan darle sentido a su vida. Entrar en contacto con ellos es pieza clave para un voluntario(a) capaz de darse a sí mismo(a).

a) Vinculación institucional

Como parte del desempeño de quien administra un Centro, se sabe que es importante mantener relaciones y establecer redes, entre el Centro de Atención y otras instituciones u organismos que se dediquen a quehaceres relacionados con personas de la tercera edad.

Contar con una red de influencia mayor, para trabajar a favor de los adultos mayores, es uno de los principales beneficios que se tienen al vincularse con otras asociaciones, ya sean públicas o privadas. Esto permite estar enterado de nuevos programas, disposiciones legales, métodos de trabajo, etc. Igualmente sirve para ser tomado en cuenta como organización, en el momento de participar activamente y tomar decisiones respecto a las personas de la tercera edad.

Al mantener esas relaciones se asegura estar actualizado con quienes comparten el mismo objetivo institucional. Se puede notar que la coordinación es adecuada por la calidad de información que se recibe, por la comunicación directa y permanente con cada una de ellas. De lo contrario vale la pena preguntarse si se está haciendo lo adecuado y lo suficiente.

La vinculación institucional es una manera de asumir la responsabilidad de representar social y formalmente a los residentes del Centro de Atención.

b) Vinculación comunitaria

Cuando se analiza la evolución de la red social de un individuo durante su cuarto ciclo de vida, se puede observar la presencia de tres factores con efectos acumulativos, que son:

- La red social se contrae, es decir, el número de los vínculos existentes para un adulto mayor se reduce por muerte, migración o debilitamiento de las otras personas con las que se relaciona.

- Las oportunidades para renovar la red social, así como la motivación para renovarlas disminuye progresivamente, y
- Los mecanismos para mantener la red social se hacen más gravosos, a medida que la energía necesaria para mantener activos los vínculos y relaciones disminuye constantemente.

En pocas palabras, a medida que se envejece, la red social personal sufre más pérdidas y con la desaparición de vínculos con gente de la misma generación, se desvanece buena parte de los anclajes, relaciones y significados de la vida personal.

Algunas investigaciones sociales han mostrado que las personas de la tercera edad que perciben el apoyo de redes sociales como insuficientes, tienen el doble de posibilidades de muerte, independientemente de su salud física o mental.

Los recuerdos no son simples apegos al pasado, sino que se convierten en poderosos momentos presentes para sentirse como una persona plenamente viva, ubicada, perteneciendo y relacionada a un contexto aceptante.

Parte de la experiencia de depresión que parece instalarse en los adultos mayores en forma grave, es provocada por la soledad y la consiguiente pérdida de roles, de recuerdos, funciones y, en última instancia de identidad personal que acompaña la progresiva pérdida de redes sociales.

En base a todo lo anterior, se recomienda que el personal del Centro de Atención ponga especial empeño en mantener y fortalecer lazos entre los residentes y sus familiares, amigos, vecinos y demás personas que pueden entablar nuevas relaciones importantes y significativas con los residentes.

c) Pasos esenciales para lograr la participación de voluntarios

Analizar en forma cuidadosa, minuciosa y objetiva la necesidad de contar con voluntarios en el Centro de Atención

- La planeación le ayudará a determinar sus necesidades de recursos humanos para las diferentes áreas del Centro de Atención
- Las funciones y tareas asignadas a los voluntarios deben ser congruentes con los objetivos planeados

Identificar voluntarios potenciales

- Realizar una búsqueda constante y a fondo para identificar posibles candidatos a voluntarios. El 90% de los voluntarios son recomendados por voluntarios actuales o pasados.
- Ponerse en contacto con universidades, parroquias, organizaciones profesionales y sociales, cámaras de comercio, clubs, empresas, miembros de la comunidad y prestadores de servicio social, resulta de gran utilidad para allegarse de más voluntarios.

Reclutar voluntarios

- Es necesario planear con anticipación la reunión, teniendo muy claro lo que se desea transmitir a los invitados. Es importante también, hacerles sentir a los posibles voluntarios, que su participación será de gran utilidad para lograr los propósitos del Centro de Atención.

Capacitar y orientar a los voluntarios

- Informar al voluntariado sobre los diferentes programas del Centro de Atención, el propósito que se persigue, cómo cumple su función y cómo maneja sus finanzas.
- Además de la información, es muy importante motivar y dar a conocer la mística de la institución.

Lograr la participación de los voluntarios

- «Si no me aprovechas me perderás», podría ser el lema para lograr la participación de los voluntarios.
- Ofrecer clara y concretamente diferentes alternativas de participación dentro de los programas del Centro, procurando siempre que éstas tengan sentido para quien las va a realizar.
- Ofrecer actividades congruentes y acordes con los intereses y habilidades de los voluntarios.

Ser prudentes con el tiempo de los voluntarios

- Los voluntarios generalmente disponen de un tiempo limitado para aportar, de ahí la necesidad de utilizarlo con inteligencia, evitando dar actividades que representen cargas pesadas en sus horarios, o asignar tareas simplemente para mantenerlos ocupados.
- Es necesario que los voluntarios cuenten con respaldo suficiente del personal, para que así se aproveche cada minuto que ellos ceden al Centro.

Evaluar la labor de los voluntarios

- La evaluación es importante, debido a que es una manera de reconocer la participación del voluntario.
- La evaluación puede realizarse de acuerdo a los procedimientos previamente acordados, para ayudar a los voluntarios a comprender mejor su función y además como un mecanismo de capacitación.

Dar reconocimiento

- La satisfacción o el sentimiento de logro espiritual, es una poderosa recompensa para el servicio voluntario. Sin embargo no está demás el demostrarlo que sus servicios se aprecian profundamente y que son muy valiosos para el Centro de Atención.
- Los reconocimientos pueden hacerse de diferentes maneras: cartas de agradecimiento, placas, reportajes periodísticos, homenajes, invitaciones a eventos especiales o cualquier otra forma digna de expresar gratitud.

2. Profesionalizando el Voluntariado.

El objetivo de que exista la presencia de un grupo organizado dentro de un Centro de Atención, es formar una sociedad civil organizada y participativa, que sea capaz de crear una comunidad local más autosuficiente.

Motivos por los que las personas se ofrecen como voluntarios

- El deseo de aplicar sus conocimientos y habilidades especiales
- La necesidad de participar en actividades importantes para la localidad, la comunidad, la región o el país
- El anhelo de obtener reconocimiento
- Una forma de sentirse necesario y útil
- El interés de aprender nuevas habilidades y participar en actividades agradables
- El aprovechar saludable y productivamente el tiempo libre

- Las ganas de darse a conocer, lo cual ayuda a progresar en las áreas laborales y sociales
- El deseo de participar en programas que generen un beneficio personal directo, o corresponder a la ayuda que recibió con anterioridad
- La preocupación por las consecuencias, si dejara de participar activamente
- La forma de disminuir la soledad, el aislamiento y la presión
- La necesidad de tener un sentimiento de seguridad, como resultado de sentir que la vida tiene un objetivo y un significado.

a) ¿Cómo llegar a ser un voluntario profesional?

Retos y Oportunidades

El significado de servicio, es similar al significado del amor, y este es, una entrega incondicional, el saber dar a los demás, lo mejor de uno mismo.

b) ¿Qué significa ser voluntario(a) de una organización?

Es aquella persona dispuesta a obsequiar y compartir su tiempo en forma consciente y responsable en tareas de servicio, por lo que su acción es espontánea, es fresca, porque surge la energía de su libre voluntad.

Es aquel que da un servicio o contribuye con su tiempo y su esfuerzo sin recibir remuneración.

c) Características y cualidades del voluntario(a)

Además un voluntario sabe dominar sus emociones, a fin de no caer en situaciones superficiales; Tiene consciencia de pertenecer a un grupo y sabe integrarse al mismo, (sentido de pertenencia) y no desperdicia esfuerzos.

d) ¿Qué significa tener un compromiso de servicio?

- Compromiso, se refiere a la capacidad de transformar las promesas en realidades, se trata de saber convertir las palabras y buenas intenciones en acciones que hablan por sí mismas, con los hechos se reconoce a una persona comprometida.
- Se trata de que el voluntario(a) no trabaja aisladamente, ya que su actuación repercute en el bienestar de otros. Su imagen de servicio y cumplimiento no es personal exclusivamente, pues si no cumple su compromiso se dirá que quien no cumplió su palabra es el Centro de Atención.
- También es importante tomar en cuenta que una experiencia negativa o frustrante para la persona voluntaria la puede conducir a mostrar una actitud negativa hacia el voluntariado por el resto de su vida.

3. ¿En qué situaciones es importante contar con voluntarios?

- Formación artística, recreativa, deportiva, cívica, manual, etc.
- Aprovechar talento y tiempo de quien lo tiene y lo quiere compartir
- Proyectar una imagen positiva de la institución
- Apoyo para identificación de donantes potenciales en campañas financieras
- Reclutamiento de otros voluntarios

a) ¿Cómo hacer equipo con los voluntarios?

Cada colaborador del equipo de voluntarios tiene una personalidad diferente. Cada uno posee su propio sistema de valores y una historia personal que le hacen tener formas también diferentes de elegir y dar prioridades a las cosas de la vida.

Sin embargo todos los voluntarios están motivados a satisfacer necesidades en el Centro de Atención. Por ello vale la pena dedicar tiempo a conocer sus motivaciones y a que se conozcan entre ellos para que se integren como equipo de trabajo.

Para lograr lo anterior le proponemos que se realice una reunión con todos los voluntarios y compartan el ejercicio que se presenta a continuación:

Motivación al servicio del Adulto Mayor

Instrucciones:

Complete las siguientes frases con el primer pensamiento que le venga a la mente. Procure escribir tan aprisa como le sea posible. En caso de que no pueda completar una frase, encierre el número correspondiente en un círculo y termine después.

1. Yo ayudo a

2. Yo ayudo para

3. Un adulto mayor necesita mi ayuda cuando

4. Cuando no ayudo a alguien me siento

5. Me enterece que

6. Yo soy bienhechor cuando

7. Yo ayudo eficazmente cuando

8. Si doy algo a un adulto mayor, yo creo que

9. La diferencia entre dar un regalo y promover o mejorar la vida de una adulto mayor es

10. Cuando doy algo a alguien me gusta que

11. Cuando veo que otro ayuda a alguien siento que

12. Me gusta ser cordial con un adulto mayor cuando

13. Me cuesta trabajo mostrarme cordial cuando un adulto mayor cuando

14. Cuando veo que alguien sufre, yo

15. Cuando un adulto mayor depender de mí yo acostumbro

16. Prepararme cada día más para servir mejor es algo que

17. Me cuesta trabajo organizar mi trabajo cuando

18. Algunas veces siento dificultad en ser creativo(a) porque

21. Me gusta compartir el trabajo en equipo para

22. Siento dificultad para aprender de los demás cuando

23. Siento que mi recompensa por ayudar es o será

Ahora que la persona que administra el Centro, sabe más acerca de las motivaciones de los voluntarios, y entre ellos ya han tenido la oportunidad de conocerse mejor, es tiempo de revisar la actitud con la cual es conveniente desempeñar su labor voluntaria.

En seguida se enlistan las actitudes que contribuyen, es decir que son favorables. Y aquellas actitudes que obstaculizan, que son desfavorables par el sano y eficiente desarrollo de su quehacer cotidiano.

<i>ACTITUDES DESFAVORABLES</i>	<i>ACTITUDES FAVORABLES</i>
<ul style="list-style-type: none"> El paternalismo, de ordinario es una palabra que se utiliza peyorativamente, para designar un modo de actuar, de una persona (político, empresario, etc.) o de una institución que se asemeja a la de un padre con su niño pequeño, de manera que, bajo el pretexto de ayudar a sus subordinados no deja que éstos asuman la responsabilidad que les corresponde como adultos. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>La aceptación incondicional es la manera de expresar a otra persona que se le ama y se le respeta por ser ella misma. No existe la necesidad de que la otra persona cambie para llenar nuestras expectativas. El amor no esta condicionado a que realice lo que nos agrada. De hecho promueve el potencial del ser humano y busca que florezca su capacidad integralmente.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de superioridad ante el menos favorecido, hacia alguien desamparado o en desventaja. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Capacidad de humildad para aprender de todos, principalmente del que pasa por una situación de desventaja, ya sea económica, física o psíquica.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Emotividad y sentimiento de compasión, en el sentido de lástima por el más desvalido, desamparado o desprotegido, sin mayor esfuerzo de nuestra parte. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Sentimiento de compasión en el sentido auténtico de vivir la compasión junto con el otro. Mostrar preocupación motivada por el amor, con una conciencia clara de corresponsabilidad social y justicia.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Codependencia enfermiza ante la miseria humana, sin una actitud creativa. La codependencia se manifiesta en la incapacidad para lograr participar en forma positiva en una relación. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Empatía con el dolor de los otros. No se trata de sufrir por ellos, solamente se comparte íntimamente su dolor y se buscan conjuntamente planes estratégicos de solución.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Sentimiento de culpa, teniendo la creencia de ser salvador(a) de los demás. Generalmente debido a una baja autoestima. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Auto-conciencia de ser valioso(a) como ser humano y con un sentimiento de responsabilidad social, contribuyendo al dar lo mejor de sí mismo(a) para el bien de los demás y uno mismo(a).</i>
<ul style="list-style-type: none"> Mostrando poca flexibilidad al cambio y la apertura, con mínima disposición a aprender para ser mejor persona y servir a otros. Sin aceptar ideas diferentes a las propias. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Expresando capacidad a modificar las propias conductas y hábitos para mejorar, estando abierto(a) al cambio y la preparación autodidacta para mantenerse actualizado(a).</i>

b) ¿Cómo identificar la necesidad cuándo se requiere de voluntarios en el Centro de Atención?

- Conocer y analizar la misión. la visión, los objetivos y las metas del Centro de Atención, preguntándose. ¿Cómo pueden A CORTO, MEDIANO Y LARGO

PLAZO, contribuir los voluntarios al cumplimiento de la misión, objetivos y metas?

- Conseguir y mantener el apoyo del Consejo Directivo para el desarrollo de un Programa para Voluntarios
- Proponer al Consejo Directivo una persona que sea líder del proyecto para coordinar voluntarios
- Solicitar al Consejo Directivo que elabore las políticas de participación para los voluntarios del Centro de Atención.
- Revisar y verificar que todas las posiciones y puestos necesarios del organigrama están cubiertas y valorar cuales pueden ser reforzadas con trabajo de algunos voluntarios(as).

c) Preparación institucional y capacitación del personal interno para colaborar con los voluntarios

Cuando en realidad se dedica tiempo a reclutar voluntarios es importante no omitir la integración de ellos, con el personal remunerado. Con facilidad se puede mal entender el quehacer del voluntario y sentirse desplazado del lugar que se ocupa como personal contratado.

También ocurre que el voluntario por falta de una inducción completa al Centro de Atención, haga sugerencias o propuestas desatinadas que provocan roces y conflictos entre ambos grupos.

Se recomienda sensibilizar al personal para que comprenda y valore el papel del voluntario(a). Se necesita que lo perciba como apoyo y no como rival o fiscalizador. Es indispensable que se conozcan y se tengan confianza mutua.

Así mismo, que disfruten los logros y venzan las limitaciones, como un solo equipo que trabaja a favor de los adultos mayores. Es penoso que en ocasiones son los mismos administradores, quienes hace diferencias por tratarse de gente remunerada o no. Lo importante es que todos trabajen bajo un solo plan de trabajo y todos reciban retroalimentación de su desempeño.

d) ¿Cómo se puede mantener una buena relación con los voluntarios?

A continuación le ofrecemos un instrumento que le ayudará a identificar cómo es que usted maneja los conflictos en su equipo de trabajo. Le sugerimos responderlo, y al hacerlo piense como son sus respuestas cuando esta trabajando exclusivamente con el equipo de voluntarios y así podrá descubrir nuevas formas de relacionarse con ellos.

Ejercicio para identificación del manejo de conflictos

Instrucciones:

- a. Lea con atención las situaciones de conflicto que se describen a continuación, así como las tres alternativas que se dan para cada una de ellas.
 - b. Distribuya solamente 10 puntos entre las tres alternativas, de tal manera que muestre con qué frecuencia usa usted cada una de las formas de manejar el conflicto.
 - c. Puede utilizar el «0», si lo considera apropiado.
 - d. Nunca use ni más, ni menos, de 10 puntos.
-
1. Cuando me doy cuenta que no estoy recibiendo de otros lo que yo esperaba teniendo a:
 - ☐ Alejarme de esa relación hasta clarificarla
 - ☐ Salirme con la mía
 - ☐ Renegociar mis expectativas

 2. Cuando alguien no está de acuerdo con mis ideas, me inclino a:
 - ☐ Aislarme de esa situación hasta estar seguro de mi posición
 - ☐ Desafiar al otro y dar argumentos a mi favor
 - ☐ Actuar de tal manera, que genere confianza en el otro

 3. Cuando en una discusión hay un fuerte desacuerdo conmigo:
 - ☐ Prefiero ceder para no agravar la situación
 - ☐ Establezco mis derechos claramente e insisto en que se respeten
 - ☐ Busco las mayores ganancias y las menores pérdidas para ambos

4. Cuando alguien me dice cómo me ve al enfrentar un conflicto, lo que más me afecta es cuando me señala que:

- ☐ Tengo temor a confrontar la situación
- ☐ Impongo mi voluntad, aún por la fuerza
- ☐ Parezco siempre dispuesto a ceder para ganar algo

5. Cuando siento que otros están sacando ventaja de mi buena fe:

- ☐ Prefiero darles tiempo para que reflexionen sobre su actitud
- ☐ Demuestro mi enojo violentamente
- ☐ Les digo cómo los veo y confronto la situación

6. Cuando la otra persona insiste en salirse con la suya:

- ☐ Me hago a un lado y le digo que no hay problema
- ☐ Busco respaldo en la autoridad
- ☐ Le doy mi punto de vista y respeto u derecho a no estar de acuerdo

7. Cuando observo un conflicto de interés entre dos personas:

- ☐ Permanezco neutral y prefiero no involucrarme
- ☐ Trato de convencer a una de ellas con mi punto de vista
- ☐ Busco la manera de que se calmen los ánimos

8. Cuando alguien se burla de mí

- ☐ Prefiero ignorarlo
- ☐ Respondo a la burla, con otra burla
- ☐ Lo tomo con sentido del humor

9. Cuando sé que al tomar una decisión voy a encontrar conflicto en el trabajo:

- ☐ Prefiero esperar a que otro tome la decisión
- ☐ La tomo y si me equivoco no digo nada
- ☐ Trato de que sean decisiones compartidas y que generen un acuerdo común

10. Yo creo que el conflicto es:

- ☐ Algo que hay que evitar a toda costa
- ☐ Un reto y una ocasión para confirmar mi autoridad
- ☐ Una oportunidad para crecer y realizarme

Suma _____ Suma _____ Suma _____

Instrucciones para calificar el inventario de manejo de conflictos:

Sume los puntos que anotó en la primera columna.

Estos puntos corresponden al % de DILACIÓN

Dilación _____ %

Sume los puntos que anotó en la segunda columna.

Estos puntos corresponden al % de DOMINIO

Dominio _____ %

Sume los puntos que anotó en la tercera columna.

Estos puntos corresponden al % de NEGOCIACIÓN

Negociación _____ %

La suma de las tres columnas debe ser igual a 100

Ahora, traslade a la siguiente gráfica sus resultados, sombreando cada una de las columnas de acuerdo con el porcentaje que obtuvo en cada una de ellas.

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Dilación						

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Dominio						

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
--	----	-----	-----	-----	-----	------

Negación						
----------	--	--	--	--	--	--

Usted tiende a manejar los conflictos utilizando un:

_____ % de DILACIÓN

_____ % de DOMINIO

_____ % de NEGOCIACIÓN

- ◆ **Dilación.** Es una táctica que consiste en darse tiempo para tomar una solución, con la intención de que las cosas se enfríen y posteriormente retomar la situación.
- ◆ **Dominio.** Es una estrategia que busca resolver el conflicto a través del uso del poder, con la condición de que mientras el más poderoso decide, los demás se someten.
- ◆ **Negociación.** Es un comportamiento que busca ganancias para ambas partes en la resolución del conflicto, a través de la apertura, la confianza y el diálogo.

Ahora que usted identificó su forma particular en que maneja los conflictos, le invitamos a contestar algunas preguntas, para así poder desarrollar la habilidad de negociar los desacuerdos con éxito.

- ◆ ¿Este estilo me da resultados adecuados y la gente se siente cómoda con ello?
- ◆ ¿En qué situaciones conviene que cambie mi estilo de manejar los conflictos?
- ◆ ¿Cómo puedo hacerlo diferente con los voluntarios?

4. Una mayor participación de los voluntarios

Recuerde que un(a) voluntario(a) informado y comprometido le dirá a más personas que disfruta y aprende con lo que hace. Los voluntarios satisfechos son la mejor promoción del Centro de Atención.

a) Algunas ideas para organizar las sesiones de inducción y capacitación para voluntario(a)s

- ➔ Sensibilización sobre los programas de trabajo
- ➔ Presentación al personal remunerado
- ➔ Presentación al Presidente del Consejo
- ➔ Aplicación de los ejercicios de análisis motivacional
- ➔ Descripciones de tareas que pueden elegir los voluntarios
- ➔ Desarrollo del programa de reconocimiento

b) Contenidos para un Manual del Voluntariado

- ➔ Carta de bienvenida
- ➔ Misión, visión, metas, objetivos
- ➔ Programas y servicios actuales, calendario de eventos
- ➔ La historia del Centro de Atención en la comunidad
- ➔ El papel del voluntario en la institución
- ➔ Organigrama del Centro de Atención
- ➔ Información legal, políticas, finanzas, reglas de seguridad e higiene

5. Creando un ambiente de reconocimiento y agradecimiento

Para Favorecer un ambiente de crecimiento personal en todos los colaboradores del Centro de Atención, le sugerimos que dedique tiempo a reconocer su labor.

Reconocer a una persona no es halagarla por lo que hace. Reconocer a alguien, significa decirle lo que se aprecia y se valora de ella.

El reconocimiento es una forma de estimular a otra persona, al proporcionarle información detallada de lo que se observa en ella. El riesgo de elogiar a alguien por lo que hace, es manipular a la otra persona, esperando que haga lo que nos agrada. Esto dista mucho de hacerla crecer, más bien es una forma de condicionar el aprecio que se le tiene.

A continuación damos una lista de actividades en donde se puede reconocer a los voluntarios(as) y por supuesto que esto es válido para todos los colaboradores de Centro de Atención. En seguida se ilustra una metáfora de los árboles frutales para comprender la importancia de dar sin esperar recibir.

La tarea de un(a) administrador es reconocer el apoyo de sus colaboradores.

a) Reconocimientos personales

- ◆ Decir, te agradezco que tu...(decir la acción), cuando...(describir la situación)... y por ello te doy las gracias.
- ◆ Comentarios dados verbalmente, descriptivos y frecuentes respecto al apoyo recibido en concreto.
- ◆ Reconocimientos por escrito describiendo lo que se valora y se aprecia de su apoyo.
- ◆ Notas breves escritas a mano y entregadas en el momento de los hechos.
- ◆ Carta de felicitación, entregada en muy breve tiempo a lo ocurrido, un evento por ejemplo.

b) Reconocimientos públicos

- Cartas a familiares de quien se quiere reconocer
- Decir palabras de agradecimiento personalizado y concreto en público
- Entrega de placas, trofeos, diplomas, certificados o libros en eventos
- Boletos para eventos como promociones gratuitas
- Redacciones en folletos o boletines del Centro

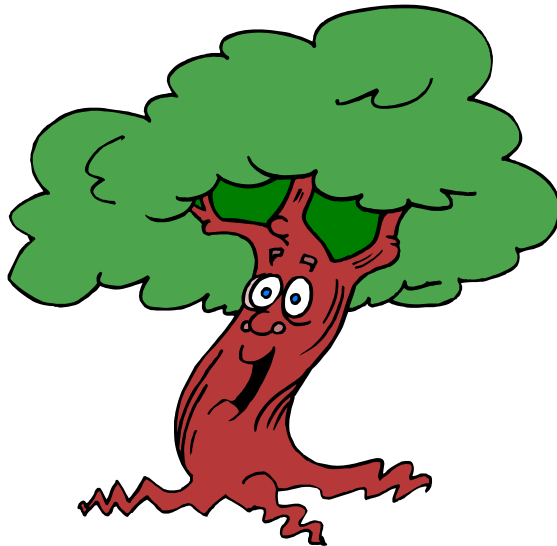
¿Qué significa estimular a otra persona?

Es algo tan sencillo como apoyar al otro a que crezca, que deje salir todo su potencial y florezca.

Los árboles frutales se abstienen de preguntarse si darán o no productos en función de si les cae bien o mal la persona que aprovecha sus deliciosas semillas convertidas en alimentos. Su función es dar frutos y punto.

Si queremos estimular a la familia, los padres, la pareja, los hijos, o los compañeros de trabajo y vecinos, entonces necesitamos hacer lo siguiente:

- ◆ Dar reconocimiento y agradecer su apoyo
- ◆ Aceptar al otro tal cual es sin quererlo cambiar, sin condicionar nuestro afecto a que hagan lo que nosotros queramos
- ◆ Tener fe en ellos, sabiendo que sí son capaces de salir adelante
- ◆ Eliminar las comparaciones
- ◆ Evitar hacer juicios
- ◆ Sencillamente disfrutar de su compañía y hacer cosas junto con el otro



C a p í t u l o V I

Procuración de fondos

Las personas que brindan un servicio de atención a los adultos mayores, necesitan organizarse de manera profesional para conseguir fondos dentro de su propia localidad, y esto por dos razones. En primer lugar, no conviene depender exclusivamente de donativos exteriores a la comunidad a la cual se le ofrece el servicio. Sencillamente conocen menos la situación y aunque dispuestos a apoyar, por lo general les toma más tiempo decidir a quién apoyan económicamente.

Además, los donantes extranjeros solicitan cada vez con más frecuencia, que se les muestre, porqué motivos las instituciones locales no pueden apoyar el financiamiento para la operación de un Centro de Atención.

Lo anterior es cuestión de sentido común, pues si se quiere servir a otros, es un ejemplo convincente empezar por casa.

En la actualidad es tan importante atender y procurar servicios al adulto mayor, como atender y comprender las necesidades de participación de quienes procuran los recursos económicos y financieros de un Centro de Atención.

Uno de los retos de los Centros de Atención en los últimos tiempos es la procuración de recursos, aunque los especialistas consideran que ésto es en realidad consecuencia de un problema mayor: la desorganización.

Es importante comprender que los organismos dedicados a brindar servicios de atención y asistencia social, jamás dejarán de necesitar recursos materiales, humanos y financieros para permanecer funcionando y atendiendo cada vez a un mayor número de personas.

Por ello, el Consejo de un Centro de Atención, nunca dejará de trabajar en la procuración de fondos.

El proceso para lograr la autosuficiencia está formado por una serie de pasos, donde poco a poco se cuenta con los recursos necesarios para tener redes de financiamiento.

Los especialistas en recaudaciones de fondos para obras humanitarias saben que es indispensable que se administre lo que ellos llaman «la industria de la caridad». Ellos se refieren a la necesidad de trabajar con un mayor énfasis en conocer cuál es la mentalidad de los donantes.

Algo útil para comprender como se tiene que buscar y conseguir a posibles donantes, es comparando las formas de trabajo entre un Centro de Atención y una empresa, pues existen algunas similitudes que son las siguientes:

Centro de Atención

- Consejeros
- Directores
- Ejercicio de la generosidad
- Estrategias de recaudación
- Procuradores
- Donantes

Una empresa «x»

- * Accionistas
- * Gerentes
- * Producto o servicio al cliente
- * Proceso de ventas
- * Vendedores
- * Clientes

1. Construyendo la imagen de un Centro de Atención.

La gente suele resistirse a oír nuevas propuestas, incluso frente a las mejores ideas y propósitos; esto es una respuesta natural cuando no se comprende lo que la otra persona nos propone. Como administrador(a) de un Centro de Atención, se tiene que luchar para vender una idea, por generosa que ésta nos parezca.

Una de las primeras reacciones de las personas es preguntarse: ¿Qué tal si me dice eso para que yo le dé dinero y apoyo?, ¿Quién me garantiza que eso va a funcionar?

Cuando las personas que administran un Centro de Atención se topan con estas respuestas, en ocasiones llegan a desanimarse en seguir procurando fondos, pues también es de humanos el sentir desaliento. Sin embargo, hay técnicas y formas de solicitar recursos que les han funcionado a otras personas y se pueden ensayar para no gastar tanta energía en entusiasmar a unos cuantos, sintiendo que no se tienen bases ni respaldo. Finalmente se busca evitar desgastarse sin tener resultados.

a. Aprendiendo que primero es lo primero: tener una idea en mente para ir a venderla.

Recuerde que como administrador(a), usted vende ideas para que la gente logre sus anhelos de participación social. Usted no es una ave de mal agüero que lleva malas noticias. Tiene que lograr entusiasmar y no dar lástimas. Su tarea es contactar y visitar donadores, presentarles ideas con soluciones.

No es que hacer suyo llevar problemas a otros para encontrar a alguien que se los solucione, ellos ya tienen sus propios dificultades. Usted representa a un grupo de gentes organizadas que tienen un ideal común y buscan adeptos que se sumen, no que los dividan.

Para lograr minimizar la «eterna duda»: ¿Tendremos mañana con qué pagar los gastos del Centro?, se pueden seguir algunas de las recomendaciones que se enlistan a continuación:

- *Absténgase de platicar con un donante sin decirle el beneficio final que obtiene al colaborar en un Centro de Atención.* Explique lo que significa tener la oportunidad de crecer personalmente cuando uno sirve a sus semejantes. Comparta su propia experiencia de superación personal al atender a personas de la tercera edad.
- *Cuando le explique a un donante lo que es y hace el Centro de Atención y éste le exprese desacuerdo, explore las razones que tiene.* Evite esforzarse en demostrar que usted tiene la razón, antes de conocer los motivos de sus objeciones, inclusive cuente un chiste

para distraerse o despídase del donante, antes de que usted llegue al enojo por sentirse no entendido(a).

- *En el momento de hacerle preguntas a un donante, diga por qué lo hace.* Con frecuencia ellos se sienten confesados y demandados, pero no tomados en cuenta como personas, que tienen derecho a pensar diferente a los solicitantes de donativos. Por ejemplo, un donador puede suponer que usted no le tiene confianza, si después de que usted consigue su donativo por teléfono, solamente pregunta: ¿Le parece que mañana mismo pasen a recoger el cheque y le entreguemos su recibo deducible?, sin aclarar que necesita elaborar el recibo con tiempo y programar la ruta del mensajero.
- *Cuando asegure algo al donante, muestre al mismo tiempo los elementos tangibles que le permiten a usted pensar de esa forma y no de otro modo.* Por ejemplo una forma de manifestar una base convincente para esa conclusión que usted presenta al donante, de que se necesita más dinero, camas, cemento, por mencionar algunas necesidades; requiere que usted lleve un papel escrito con lo que se tiene, lo que hace falta, lo que cuesta ese gasto, con diferentes proveedores y pida solamente una cantidad cerrada del costo. Con esta técnica usted incrementa credibilidad a su palabra.
- *Antes de hacer una cita con un donante, es muy útil que usted se haga las preguntas que se haría, si llegara una persona a pedirle dinero.* De esta manera usted se anticipa a las dudas del donante. Cuando se pone en los zapatos del donante, usted puede con tiempo elaborar las respuestas y los materiales que le servirán para convencer. Llegar con evidencias escritas, fotos y presupuestos, significa que usted ha hecho su tarea anticipadamente y por tanto le creen por lo que ven, y no solamente por lo que escuchan.

Ejercicio

Escriba cuáles son las moralejas o aprendizajes que obtiene el equipo de trabajo, al reflexionar sobre su habilidad para vender a un donante, la idea de participar en el Centro de Atención:

b. Aprendiendo a entenderse mutuamente: solicitante y donador.

Las personas acostumbramos saltar a conclusiones. Tan pronto como se empieza a hablar con alguien, éste mentalmente se siente obligado a entender para responder a su punto de vista. En el caso de no comprender a dónde quiere usted llegar, es fácil que la persona se ponga nerviosa y quizá a la defensiva, pues no sabe a dónde va, desconoce el final. En verdad puede tener la intención de entenderle, pero usted no le está ayudando, si anda con rodeos y evita ser concreto(a).

La actitud del donante no es molestarle con sus preguntas, más bien lo que su conducta dice, es que quiere información concreta y clara.

Cuentan que en una ocasión una persona de negocios se sintió lastimada cuando escuchó, que la razón por la que había donado mercancía, era porque no había podido venderla. Este donante no se sintió entendido en su motivación de ayudar a los demás y difícilmente volverá a confiar en dar, sin asegurarse antes, que entienden lo que le motiva a compartir lo que le pertenece.

2. El principio de la congruencia.

Cuando el equipo de trabajo decide lo que quiere de verdad para el Centro de Atención, necesita ser congruente con sus planes y servicios. Este asunto es lo que en el fondo ayuda a dirigir a las personas a tomar decisiones y encausar su conducta, inclusive sus hábitos y cambios de actitudes.

Por ejemplo cuando una persona dice: «me gusta el orden y la limpieza en todo». Y lo que se observa en ese individuo es que frecuentemente se muestra desaliñado y su oficina desordenada. Puede decir en forma más congruente a sus acciones: «me gustaría ser una persona más cuidadosa con el orden y la limpieza, pero aún no lo logro».

Otra situación que ayuda a comprender cómo puede uno ser congruente consigo mismo y los demás, es la siguiente:

En cierta ocasión, un maestro preguntó a una niña de nueve años. «Si todas las buenas personas fueran blancas y todas las malas personas fueran negras, ¿de qué color serías tú?»

La pequeña Rosy respondió: «Yo maestro, tendría la piel con rayitas, en vez de ser un caballo totalmente negro o blanco, la verdad yo creo que me parecería más a una cebra».

La metáfora de la pequeña Rosita es muy ilustrativa, pues expresa su deseo de ser congruente y honesta con su maestro, sabiendo que no se miente a sí misma.

a. Aprendiendo a fijar prioridades en la vida personal y en el Centro de Atención.

Enseguida compartimos una historia que ilustra cómo se puede lograr ser más congruente con los anhelos de la vida personal.

Cierto día un motivador experto estaba dando una conferencia a un grupo de personas. Para dejar en claro un punto, utilizó un ejemplo que quienes lo escucharon, jamás olvidaran.

Parado frente al auditorio dijo: quisiera hacerles un pequeño examen... de debajo de la mesa sacó un jarro de vidrio, de boca ancha y lo puso sobre la mesa frente a él. Luego sacó una docena de piedras del tamaño de un puño y empezó a colocarlas una por una en el jarro. Cuando el jarro estaba lleno hasta el tope y no podía colocar mas piedras, preguntó al auditorio: ¿está lleno este jarro?, todos los asistentes dijeron que sí. Entonces volvió a preguntar: ¿están seguros?...

Sacó de debajo de la mesa un balde de piedras más pequeñas. Echó un poco de piedras en el jarro y lo movió; haciendo que las piedras pequeñas se acomodaran en el espacio vacío, entre las piedras grandes.

Cuando hubo hecho esto, preguntó una vez más. ¿Está lleno este jarro?. En esta ocasión el auditorio ya suponía lo que vendría y uno de los asistentes dijo en voz alta «probablemente no».

Muy bien contestó el expositor. De nuevo sacó de debajo de la mesa un balde lleno de arena y empezó a echarla en el jarro. La arena se acomodó en el espacio entre las piedras grandes y las pequeñas. Una vez mas preguntó al grupo: ¿está lleno el jarro? Esta vez, varias personas respondieron a coro... ¡No! Una vez mas, el expositor dijo ¡Muy bien!

Luego sacó una jarra de agua y la vació en el jarro hasta que estuvo lleno hasta el borde del mismo. Cuando terminó, miró al auditorio y preguntó: ¿cuál creen que es la enseñanza de esta pequeña demostración?

Uno de los espectadores levantó la mano y dijo: la enseñanza es que no importa que tan lleno esté tú horario, si de verdad lo intentas, siempre podrás incluir más cosas. . . . No, replicó el expositor, esa no es la enseñanza.

La intención del expositor en esa demostración nos enseña que: «si no se colocan las piedras grandes primero, no se podrán acomodar en ningún otro momento.

¿Cuáles son las piedras grandes en tu vida . . . Tu familia, tu fe, tu educación o tus finanzas?, ¿alguna causa que desees apoyar?, ¿enseñar lo que sabes a otros?

Le proponemos que hoy mismo en la noche o mañana al despertar, recuerde esta pequeña anécdota, y se pregunte a sí mismo(a): ¿cuáles son las piedras grandes en mi vida?....Para administrar tu vida, ten siempre presente poner primero las piedras grandes, o no encontraras un lugar para ellas.

El siguiente ejercicio, ayuda al equipo de trabajo, a tener claras las prioridades, ponerse de acuerdo y caminar juntos con menos esfuerzo.

Ejercicio N° ____ Llenando el jarro de piedras

Instrucciones para quien administra.

1. Reúna al equipo
2. Comparta la anécdota
3. Proporcióneles copias del ejercicio o papel en blanco
4. Pida a cada colaborador que responda con una palabra o frase corta adentro de las piedras, escribiendo sus prioridades del Centro de Atención.

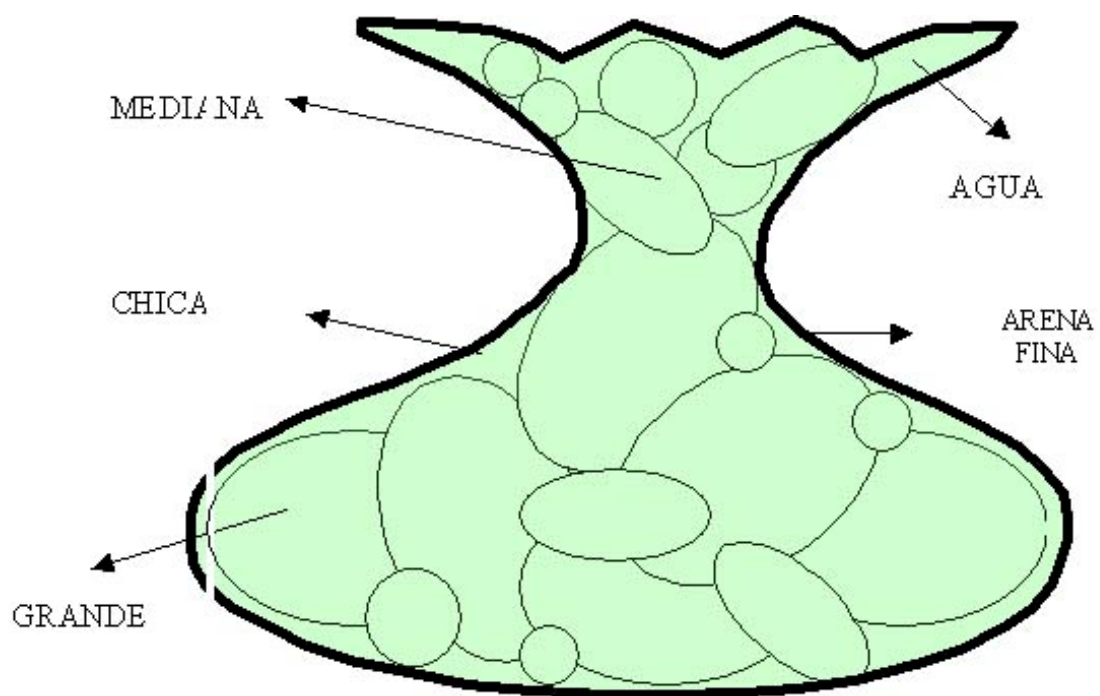
Cada elemento significa lo siguiente:

- Las piedras grandes, simbolizan las *actividades más importantes* de realizar en el Centro para alcanzar la misión y los objetivos.
- Las piedras medianas ilustran *actividades menos importantes*.
- Las piedras chicas sirven solamente como *actividades de soporte*, para las piedras medianas y grandes.
- La arena, representa las *actividades imprevistas* que a veces no se dejan de realizar y a veces sí se les puede atender, no en ese momento, pero sí se se reprograman.
- El agua sirve para representar *lo que es inevitable* realizar en el Centro.

Propósito

Este ejercicio busca que los colaboradores de un Centro de Atención *se pongan de acuerdo en cuáles son las prioridades que van a servirles de guía* para cumplir la misión y objetivos del Centro.

Además este ejercicio tiene la intención de evitar que los integrantes de un equipo efectivo de trabajo, “se llenen el buche de piedritas”, por ello les pedimos que llenen el jarro y compartan lo que cada quien anota en su dibujo.



2. Responsabilidades éticas en la recaudación de fondos.

Para la mayoría de la gente es poco realista aspirar a aparecer en la lista de las personas influyentes del año, porque con frecuencia suponen que el poder económico es el más grande. Sin embargo, cada ser humano puede decidir utilizar su fuerza interior, su poder personal, su integridad. Esto se obtiene ejerciendo la congruencia y la capacidad de influir a otras personas, buscando el bien de la comunidad.

Un ejemplo conocido es la Madre Teresa de Calcuta, quien fue poderosa por su congruencia de servicio a los demás. El servicio y la integridad son inseparables puesto que ambas surgen de un compromiso con los demás.

«Para obtener una transformación social, es indispensable ser sincero», dijo uno de los líderes sociales de la historia. Retomando sus palabras se aprende que:

«Para inspirar emociones, es necesario sentirlas uno mismo. Para poder arrancar lágrimas, las suyas deben fluir primero. Para convencer es necesario creer».

Esta reflexión también invita a los administradores de los Centros de Atención a darse cuenta que tienen la obligación de cumplir con algunas responsabilidades que los hacen buscar reciprocidad:

a. Hacia los residentes de un Centro de Atención.

- Se tiene que usar la integridad personal y con ello abstenerse de usar la miseria o el dolor ajeno para solicitar beneficios personales. Por ejemplo hacer discursos apasionados en un desayuno para recaudación de fondos y no conocer siquiera los nombres y necesidades de los residentes.
- Se necesita evitar dar servicios deficientes o cobrar algo que no se cumple. Por ejemplo ofrecer a los familiares que su pariente estará seguro y no disponer de pisos antiderrapantes.

- Se requiere esforzarse por dar una imagen real y no distorsionada del Centro de Atención. Por ejemplo exagerar las necesidades de los residentes para obtener recursos financieros.
- Es importante tratar al residente con respeto y dignidad a pesar de sus limitaciones; las humillaciones, aún verbales, son graves puesto que al salir a pedir recursos en su nombre es porque se cree en ellos, se les acepta y se les ama. Por ejemplo, evitando gritarles por un accidente que tengan como puede ser romper, tirar o ensuciar algo, por su deterioro fisiológico.
- Ocuparse de aplicar honesta y adecuadamente los recursos solicitados significa cuidar que no exista desperdicio o pérdida. Por ejemplo pagar unos volantes mal diseñados en papel corriente para que salga barato y finalmente no tenga el impacto adecuado en la campaña de sensibilización.

b. Hacia los donantes de un Centro de Atención.

- Se requiere seleccionar la forma en que se recaudan los fondos y tener total claridad en que se usarán. Por ejemplo contar con una planeación de gastos fijos para los talleres que se quieren impartir a los adultos mayores; de tal forma que se le presente al donante cuánto se necesita y en qué se gasta.
- Es responsabilidad de los administradores respetar los acuerdos hechos para el uso de los donativos. Por ejemplo, se considera incorrecto gastar el recurso obtenido para ampliación de construcción, en salarios o cobijas.
- Se necesita cumplir con las obligaciones fiscales para que el donador confíe y el apoyo que se reciba sea un acuerdo legal. Por ejemplo, contar con el acta constitutiva y los recibos deducibles de impuestos que se le entregan al donante para que haga sus declaraciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Es vital para la existencia de un Centro de Atención, presentar reportes financieros. Por ejemplo llevar un libro de cuentas para el control del dinero que se recibe y lo

que se paga o se compra, de tal manera que cualquier persona pueda consultar la transparencia con que se maneja el dinero.

- No menos importante es informar al donante los avances de los programas y servicios que se ofrecen en el Centro de Atención. Enterar a los donadores tiene la ventaja de arraigar su compromiso de permanecer apoyando. Por ejemplo seleccionar un día específico, cada tres o cuatro meses, para invitar a los donantes y presentarles los logros y obstáculos, con posibles soluciones. El objetivo de la reunión es que ellos corroboren que su esfuerzo está dando frutos, «no lo echan en un pozo sin fondo».

3. ¿Qué solicitar en una campaña para recaudación de fondos?

- Dinero en efectivo
- Donativos en especie
- Propiedades
- Tiempo (como voluntario)
- Una herencia (ser incluido en su testamento)

Recuerde que ningún donativo llegará a usted si antes no lo ha solicitado.

Una persona económicamente fuerte, tiene tendencia a apoyar causas retadoras, la gente no da a instituciones que inspiren lástima o que estén a punto de desaparecer.

Lo que el Centro de Atención solicite, necesita estar preparado de tal forma que logre:

«Calentar el corazón y enfriar la mente»

a. Algunas ideas básicas para planear la procuración de fondos

Organizar lo básico para iniciar una campaña

- *Reunir la información básica de lo que hace el Centro de Atención y una lista de necesidades iniciales*
- *Elaborar lista con nombres de las personas que pueden apoyar como donadores o voluntarios, anotando sus datos personales como dirección, teléfono, ocupación, etc.*
- *Recopilar nombres de donadores anteriores , escribiendo si permanecen o no y los motivos de su distanciamiento.*
- *Hacer una lluvia de ideas de las maneras en que se pueden hacer los intercambios con los donantes.*
- *Contemplar posibles contactos para iniciar las relaciones públicas que ayuden a vender la idea de apoyar al Centro*
- *Considerar el tiempo y el dinero necesario para elaborar los materiales impresos, los traslados, los envíos, etc.*

Redactar lo prioritario para presentar a los donadores

- Elaborar un escrito que contenga las necesidades del Centro, diciendo en orden de importancia lo prioritario y lo menos urgente.
 - Explicar para qué se utilizará el recurso
 - Mencionar en qué programa o departamento del Centro se aplicará ese recurso
 - Anotar el objetivo específico, es decir qué se quiere conseguir concretamente con ese recurso y la meta que se tiene contemplada alcanzar.
 - Decir cuándo se tendrán esos resultados y cómo se piensa verificar que el recurso se vaya usando en forma adecuada
 - Describir de manera sencilla, quizá en un cuadro, el monto total del capital que se pide y detallar los gastos específicos. Por ejemplo: se necesitan \$ 2,750.00 de los cuales \$ 400.00 son para una cama, \$ 250.00 para una alacena, \$ 1,800.00 de compensaciones para 2 maestros de gimnasia y manualidades, \$ 300.00 para limpieza de calentones en invierno.
 - Decir con qué infraestructura y apoyos ya se cuenta y a quiénes se les han solicitado más recursos. La intención es que el donador pueda ver que se está organizado y que no todo se le pide a él (ella).

Escribir cuáles son las estrategias que se llevarán a cabo en el año para la campaña

- *Redactar objetivo (= a qué se va a hacer) y metas (=a cuánto se va a lograr) en la campaña anual*
 - *Detallar cómo se recogerán los donativos especiales*
 - *Detallar la campaña de capital*
 - *Anotar a quiénes se visitará*
 - *Escribir los datos personales de los donantes*
 - *Hacer citas para visitarlos*
 - *Reunir el material que se les presentará*
 - *Asegurar cómo se les agradecerá su tiempo, independientemente si dan o no donativos*
- *Considerar con qué recursos se cuenta para llevar a cabo la recolección de fondos.*
 - *Conocer cuánto cuesta el correo si se envían cartas, o el servicio de mensajería y gastos de gasolina si se necesita.*

- *Detallar cómo se recolectarán los donativos anteriores*

Escribir cuáles son las metas a obtener en cantidades y tiempos

- *Calcular cuánto se necesita solicitar*
 - *Preparar los presupuestos*
 - *Tener a la mano los gastos anteriores y los informes de resultados*
- *Seleccionar los mecanismos de verificación y control de los avances, programando reuniones de seguimiento, etc.*
- *Dar a conocer a los involucrados el plan de trabajo*

Ejecutar la campaña

- *Llevar a cabo lo planeado, en los tiempos acordados*

Evaluar los resultados obtenidos y valorar los aprendizajes

- *Solicitar informes o reportes por escrito a los colaboradores de la campaña*
- *Dar retroinformación de los resultados y brindar apoyo en lo que sea necesario, buscando que los colaboradores tengan lo necesario para trabajar.*
- *Agradecer su esfuerzo y reconocer su tiempo*
- *Hacer notar si hay retrasos en el calendario y buscar formas de mejorarlo*
- *Elaborar un informe de avances periódico, para que el trabajo no se acumule*
 - *Escribir un reporte breve para informar a los donantes los resultados*

Reiniciar el proceso de planeación de procuración de fondos

- *Enviar los resultados a los donantes y solicitar nombres de nuevos contactos.*
- *Reunir a las personas adecuadas para planear la siguiente campaña.*
- *Elaborar una lista de lo que fue exitoso en la campaña anterior y otra con los obstáculos que se presentaron, buscando alternativas de para solución.*
- *Iniciar con el primer paso dado en este cuadro.*
- *Entregar por escrito la nueva planeación a los involucrados para que inicien sus actividades*

4. ¿Cómo elegir donadores para obtener recursos?

a. ¿Quién es un donante?

- Alguien clave para la recaudación de fondos de una institución.
- La persona factible de unirse a la causa de un Centro de Atención.
- Quien puede dar a conocer en el exterior, lo que un Centro de Atención realiza con los residentes.
- El contacto entre el trabajo cotidiano y las necesidades del Centro de Atención.
- Alguien que forma parte de los objetivos del Centro de Atención.
- Un ser humano que merece ser informado en cuanto a la forma en que se gastan los recursos que aporta, ser escuchado y reconocido por su esfuerzo.
- Un «cliente al que se le vende la idea de colaborar», ofreciéndole alternativas de integración en un Centro de Atención.
- Una persona a quien se le puede elegir como parte del equipo, sin su presencia se tendrían que cerrar las puertas del Centro de Atención.

El esfuerzo que realiza el Consejo, por medio de un grupo de personas comprometidas con procurar cubrir las necesidades financieras de un Centro de Atención, es muy grande, y por ello no se puede desperdiciar el tiempo en solicitar, buscar, tramitar o pedir financiamientos indiscriminadamente.

Para alcanzar una meta económica definida, en un período determinado, se inicia haciendo la evaluación actual y la planeación a corto, mediano y largo plazo del Centro de Atención.

En efecto para obtener la donación de recursos, se necesita saber qué se le pide a quién, para qué, cuándo, dónde y cuánto.

b) ¿Cómo se produce el intercambio participativo entre un Centro de Atención y un donante?

Sirve tener en mente y recordar que un donante, es alguien a quien se le puede solicitar: su tiempo, su esfuerzo, sus habilidades y conocimientos, su dinero, etc.

Es primordial que exista un vínculo entre el donante y el Centro de Atención, es decir que se necesita una unión que relacione a ambas partes; Además, hace falta por parte del Centro de Atención, especialmente de los participantes en el Consejo, una habilidad desarrollada para vender ideas. La tarea es transmitir en un mensaje claro, para qué se busca que el donante participe y en qué concretamente se le solicita apoyo.

Por parte del donante se requiere que exista un interés compartido con la misión y necesidades del Centro de Atención.

La misión del Centro de Atención, requiere estar claramente comprendida por todas las personas que se dedican a la procuración de fondos, de lo contrario se pierde la confianza y se daña la imagen.

Con el propósito de que el donante pueda participar activa y conscientemente, es muy provechoso darle la información necesaria para que comprenda la causa con la que va a colaborar.

A continuación se representa gráficamente el proceso de intercambio.

Proceso de intercambio entre el Centro de Atención y la Comunidad



c) ¿Dónde se pueden buscar donativos?

Los donativos pueden provenir de diferentes fuentes que son:

RECURSOS	Local	Nacional	Internacional
a) Individuales			
b) Empresariales			
c) Fundaciones			
d) Gobiernos			
e) Otros			

a) Es poco recomendable que se busque únicamente a personas con dinero; pareciera ser una opción sencilla, pero usualmente son individuos que disponen de poco tiempo para escuchar nuevos proyectos y que además son diferentes a los proyectos personales que ya desarrollan. Así que, cuando se piense visitarlos, hay que hacerles llegar con suficiente tiempo la información, en forma muy clara y concreta, antes de hacer la cita. Es importante que estas personas tengan la información suficiente para pensar si están de acuerdo en aplicar su donativo a lo que requiere el Centro.

b) Los comercios y la industria basan sus relaciones en intercambio y es importante ofrecer transacciones que les sean atractivas. Antes de visitarlos se necesita conocer en qué concretamente el Centro los beneficiará a ellos y así poderles vender la idea de participar. También será prioritario cumplir con sus requerimientos administrativos, pues por lo general solicitan deducibles de impuestos y si no se cuenta con el acta constitutiva, será hacerles perder su tiempo en escuchar las necesidades del Centro.

c) Existen también organismos civiles privados, que proporcionan recursos para proyectos específicos y por tal motivo es prioritario conocer cuáles son las fundaciones que se dedican a trabajar con personas de la tercera edad, ya que de lo contrario es muy probable que se esté invirtiendo tiempo en envíos, citas, trámites y gestiones iniciales para descubrir finalmente, que no es su giro.

d) Otro medio para conseguir recursos, es a través de las instancias de los gobiernos Municipales, Estatales y Federales, por lo que es importante conocer cuáles son los programas y requisitos para tramitar solicitudes con anticipación, ya que generalmente existen fechas de apertura y cierre de concursos específicos para causas sociales. Se recomienda asesorarse con los mismos funcionarios, para el llenado de papeles, y así evitar que la recolección de datos y firmas se convierta en un proceso más largo de lo necesario. Es vital indagar si el recurso que otorgan, puede ser ejercido en cualquier fecha y para cualquier concepto.

e) Se cuenta también con agrupaciones que cuentan con sus propios mecanismos para recaudar fondos y por lo mismo es muy útil tomarlos en cuenta. Por regla general tienen

sus normas ya establecidas para ser donantes. Dentro de este rubro, se pueden mencionar las sociedades de alumnos, los sindicatos, los clubes, las asociaciones de profesionistas, las barras de abogados y otros profesionistas, así como grupos religiosos.

5. ¿Cómo crear campañas para procuración de fondos?

A continuación le ofrecemos una lista con 10 formas para recaudación de fondos a particulares:

1. Correo directo
2. Por teléfono
3. Petición cara a cara
4. Prensa, radio o televisión
5. Colecta en la calle
6. Colecta casa por casa
7. Colecta en iglesias
8. Eventos escolares
9. Bazares (tiendas de beneficencia)
10. Tarjeta de crédito y sorteo

a. ¿Cómo organizar el correo directo?

La recaudación de fondos por correo directo es un proceso a largo plazo, que consta de tres momentos fundamentales:

- La búsqueda de donantes
- La renovación de sus aportaciones
- El seguimiento y mantenimiento de la relación, informando avances

El correo directo funciona tanto con personas que nunca han colaborado con su institución, como con aquellas que ya lo han hecho anteriormente. Se puede buscar donadores para esta acción por medio de:

- Miembros de clubes
- Asociaciones de profesionistas
- Cuentahabientes bancarios
- Poseedores de tarjetas de crédito
- Suscriptores de revistas
- Personas registradas en el directorio telefónico

Para el correo directo se tiene que redactar una carta con una historia verdadera, es compartirla al posible donante, un caso de la vida real del Centro de Atención.

Por ejemplo:

«En octubre de 1997 llegó con nosotros Don Ramiro López, quien padecía de su pierna izquierda y requería un bastón... Gracias a las normas de nuestro Centro de Atención se pudo definir con la familia de Don Ramiro...

Igual que Don Ramiro, conviven con nosotros otros 6 adultos mayores. Rosa Quezada de 72 años, Manuela Rodríguez de 83 años, Luis Alberto Márquez de 75 años,...etc.

Como especialistas en dar atención a las personas de la tercera edad, sabemos que todos ellos necesitan sentir más seguridad al caminar...

Doña Manuela ya no quiere levantarse de la cama por temor a caerse y sufre estreñimiento con mucha frecuencia. Ella tiene una fractura...etc. Luis Alberto el mes pasado aún se detenía de los pasamanos, pero ahora prefiere quedarse sentado y se ha mostrado deprimido, come menos...etc. En cuanto a Rosa, quien tenía un buen humor para invitar a sus compañeros, se le observa algo irritable.

Nosotros queremos resolver el problema de inseguridad de las personas que han confiado en nosotros.

Le invitamos a participar en la solución de esta situación, solicitándole su urgente aportación de (\$ la cantidad), que representa la tercera parte del monto presupuestado para instalar pisos antiderrapantes. Las otras terceras partes las obtendremos de... y de...

Sabemos que usted es sensible a la Atención de Adultos Mayores, puesto que todos gozamos de un mundo que ha sido construido gracias a los esfuerzos de quienes nos antecedieron y ahora se encuentran en una etapa con mayores limitaciones físicas. Sin embargo tienen derecho a ser felices.

La manera en que usted puede hacernos llegar su aportación es ...»

Las cuatro preguntas básicas que deben estar contestadas en la carta para el correo directo son:

- ¿Quién solicita el apoyo?
- ¿Para qué lo solicita?
- ¿Cuándo lo requiere?
- ¿Cómo lo puede enviar?

Es importante cuidar los detalles de la presentación de la carta. Por ejemplo no escribir tan amistosamente como «Querido Señor Pérez», ya que en la mayoría de los casos la gente no mantiene una relación afectiva con el Centro de Atención.

También es útil poner atención al tipo de papel y sobre en que se envíe. Por lo general a un donante le molestará el gasto absurdo de derroche en la papelería.

En cuanto al texto se requiere mucho cuidado con la ortografía y las frases subrayadas. Evite que parezca un muestrario de letras. Pida apoyo a otras personas para que revisen si el texto transmite claramente lo que solicita.

Acostumbre firmar cada original con pluma, pues con esto realmente transmite una carta personal y no como cartas de imprenta que dan la impresión de ser impersonales.

Cuando use el correo directo, asegúrese que tiene personal suficiente y capacitado para dar el seguimiento, de lo contrario la gente se queda esperando que alguien recoja su donativo.

Su forma de actuar con un posible donante tiene eco y otros se enterarán de lo que el Centro de Atención busca.

Finalmente recuerde que es básico respetar la voluntad del donante y si esta persona elige no aportar recursos al Centro de Atención, tiene derecho de ser informada que se recibió su respuesta y agradecérsela; este detalle impactará más al posible donante, que no decirle una palabra. Envíe siempre una carta de agradecimiento a todos, sin excepción.

b. ¿Cómo organizar las solicitudes por teléfono?

Los beneficios de realizar solicitudes por teléfono son:

- Captar a nuevos donantes
- Renovar aportaciones de donantes anteriores
- Convertir a posibles donantes. en donantes mayores
- Complementar un programa de correo directo
- Solicitar donativos para una acción específica
- Mejorar la comunicación con los donantes al escuchar sus puntos de vista
- Dar personalmente el agradecimiento

Es importante tomar en cuenta que esta acción implica saber organizar el tiempo especial para realizar las llamadas y saber cuidar el tiempo de conversación.

Si usted es una persona que no dispone de tiempo para hacer las llamadas en un horario adecuado, valore si es conveniente que otra persona lo haga, de lo contrario es preferible otro medio.

Además utilice un formato con los puntos a tratar, para ser breve con el donante. Inclusive verifique que el posible donante dispone de tiempo para escucharle. Cuide no llamar en horarios inoportunos.

Vigile no excederse en el tiempo de conversación o el recibo telefónico se lo hará saber el próximo mes.

Asegúrese que tiene previamente realizado lo siguiente:

b. ¿Cómo organizar las solicitudes por teléfono?

Los beneficios de realizar solicitudes por teléfono son:

- Captar a nuevos donantes
- Renovar aportaciones de donantes anteriores
- Convertir a posibles donantes. en donantes mayores
- Complementar un programa de correo directo
- Solicitar donativos para una acción específica
- Mejorar la comunicación con los donantes al escuchar sus puntos de vista
- Dar personalmente el agradecimiento

Es importante tomar en cuenta que esta acción implica saber organizar el tiempo especial para realizar las llamadas y saber cuidar el tiempo de conversación.

Si usted es una persona que no dispone de tiempo para hacer las llamadas en un horario adecuado, valore si es conveniente que otra persona lo haga, de lo contrario es preferible otro medio.

Además utilice un formato con los puntos a tratar, para ser breve con el donante. Inclusive verifique que el posible donante dispone de tiempo para escucharle. Cuide no llamar en horarios inoportunos.

Vigile no excederse en el tiempo de conversación o el recibo telefónico se lo hará saber el próximo mes.

Asegúrese que tiene previamente realizado lo siguiente:

- Calendario
- Presupuesto
- Formato escrito con lo que va a exponerle al donante (guión)
- Metas definidas del número de llamadas, monto que desea obtener

- Lista de nombres con datos de los posibles donantes
- Selección de horario para hacer las llamadas y un lugar tranquilo para escuchar
- Sistema de apoyo por computadora si es posible o una hoja bien organizada, para dar de alta las llamadas confirmadas
- Un procedimiento claro, sencillo y seguro para recoger los apoyos

c. ¿Cómo organizar eventos especiales?

Esta estrategia es muy útil cuando el Centro de Atención cuenta con apoyos previos para distribuir tareas preliminares como son:

- Diseño de publicidad impresa
- Contacto con los medios masivos de comunicación
- Vinculación con otras organizaciones que le patrocinen tiempo y recursos
- Un equipo de voluntarios para el reparto de la promoción

Uno de los más grandes beneficios de realizar eventos especiales, es que se genera una imagen más amplia del Centro en la comunidad y frecuentemente se puede combinar el objetivo de la recaudación con algún otro objetivo educativo o cultural que favorece a la comunidad local en general.

Los aspectos importantes a cuidar en un evento son:

- Saber quién es el público al que se le convoca al evento
- Definir qué se quiere de ese público concretamente
- Conocer cómo se le puede atraer a ese público en especial, con fechas, horarios, etc.
- Decidir cuánto pagará el público por el evento para tener la ganancia esperada

Una forma de asegurarse, antes de iniciar a organizar el evento para el Centro de Atención, es responder las siguientes preguntas:

- ¿El evento que elegimos está acorde con nuestra misión y valores?
- ¿Promueve el evento la imagen positiva del Centro de Atención?
- ¿Contamos con los recursos básicos para llevarlo a cabo con total éxito?

6. Aprendiendo a manejar las objeciones y rechazos de los donantes?

Primero que nada sea realista. Esté preparado a que esto puede ocurrir. Piense que la gente que rechaza la propuesta de participación, tiene sus propios motivos para hacerlo. El hecho de no comulgar con los ideales y necesidades del Centro de Atención, no significa que esa persona tiene algo personal en contra de quien pide el apoyo.

Además puede no estar entendiendo para qué se le pide su aportación. Recuerde que con frecuencia la gente cree que tiene poco y comparte menos. En este caso es tarea suya hacerle saber al donante porqué motivos cree que si puede aportar, en dónde ve su riqueza como persona, etc.

También puede revisar si en realidad usted hizo una presentación de sus requerimientos en forma adecuada. Por ejemplo:

- ¿Cuidó usted los detalles de horario, cita previa, claridad en su presentación, etc.?
- ¿Presentó usted su solicitud en los términos de tiempo y formatos, que lo requiere el posible donante?
- ¿Fue usted lo suficientemente perseverante, para conocer que la objeción del posible donador, no era causada por la desconfianza o falta de información?
- ¿Tiene usted la seguridad de que hizo su presentación en el ambiente adecuado?
- ¿Transmitió usted el mensaje directo al posible donante, o fue por terceras personas?

a. Sabiendo vencer los obstáculos y objeciones

- Actualizarse y capacitarse mejor
- Aprendiendo de las experiencias de otros
- Trabajando más en equipo
- Conociendo las fortalezas del Centro de Atención

- Evitando negar las limitaciones y fallas del Centro de Atención
- Aprenda a transformar los ideales y necesidades del Centro de Atención, en planes concretos con objetivos claros, medibles y factibles
- Realice las planeaciones con tiempo y por escrito
- Aprenda las reglas del juego, no busque imponerse. El que se enoja pierde.

«Las grandes obras de arte son el resultado de muchos pequeños detalles» Miguel Ángel

b. Manteniendo la perseverancia y el cuidado de los detalles en la procuración de recursos

Los datos estadísticos de ventas y satisfacción de los clientes dicen que el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan directamente; simplemente se van para otra parte.

Sin embargo, estas personas pueden deslizarse sin hacer ruido, no permanecen quietos por mucho tiempo, ya que en promedio 15 personas tienen noticia sobre la mala experiencia. En contraste, solamente un cliente satisfecho le cuenta su experiencia a 6 personas.

Los clientes insatisfechos se quejan de lo siguiente:

- No obtienen lo que esperan.
- Se les promete algo (o ellos piensan que se les ha prometido algo, que es lo mismo) y no lo logran.
- Alguien les trató de forma descortés o ruda en el teléfono o personalmente.
- El cliente siente que nadie se está esforzando en servirle como lo merece.
- El cliente percibe indiferencia a sus necesidades.
- El cliente cree que nadie escucha sus intereses y preocupaciones.

De igual forma un posible donante puede estar considerando que no está suficientemente bien atendido. Le recomendamos revisar constantemente la satisfacción de los donantes

para asegurarse que están satisfechos con la atención e información que se les proporciona acerca de sus aportaciones.

c. Reglas para solucionar una queja

- Regla #1: Escuche sin interrumpir, poniéndose en los zapatos del donante
- Regla #2: Ofrezca una disculpa honesta y reconozca que comprende el sentimiento o posición del donante. Busque entender y no responder.
- Regla #3: Muestre comprensión y preocupación por lo que le dicen y hágaselo saber al donante.
- Regla #4: Llegue a un acuerdo de solución compartida. Ofrezca aquello que pueda reparar la falta.
- Regla #5: De seguimiento en el momento inmediato de la queja y siga revisando la satisfacción del donante en el futuro.
- Regla #6: Aprenda de las quejas, son experiencias positivas para usted y su organización. Evite que ellos, además de la falla, tengan que soportar su mal humor.

7. Rindiendo cuentas transparentes para dar más confianza

Dada la constante tensión y crisis, la gente hace cosas peores de las que nunca hubiera soñado ser capaz de hacer. Quizás en las noticias hemos llegado a conocer casos de personas que al ser interrogadas por la policía, se sorprenden de sí mismas, al darse cuenta que ignoraron los gritos de auxilio de algún vecino que fue robado o agredido.

También hay quien posterior a los hechos, cobra consciencia de que fue capaz de falsificar datos o firmas por temor a ser descubierto en un error. Otros llegan a distorsionar la realidad e inventar tales historias, que son capaces de difamar a otras gentes, con tal de convencer a alguien de que ellos tienen la razón.

Todos los casos arriba mencionados son reportes de prensa y lo que tienen en común los personajes que intervienen en esas acciones, es que gozan de una enorme falta de credibilidad en su medio.

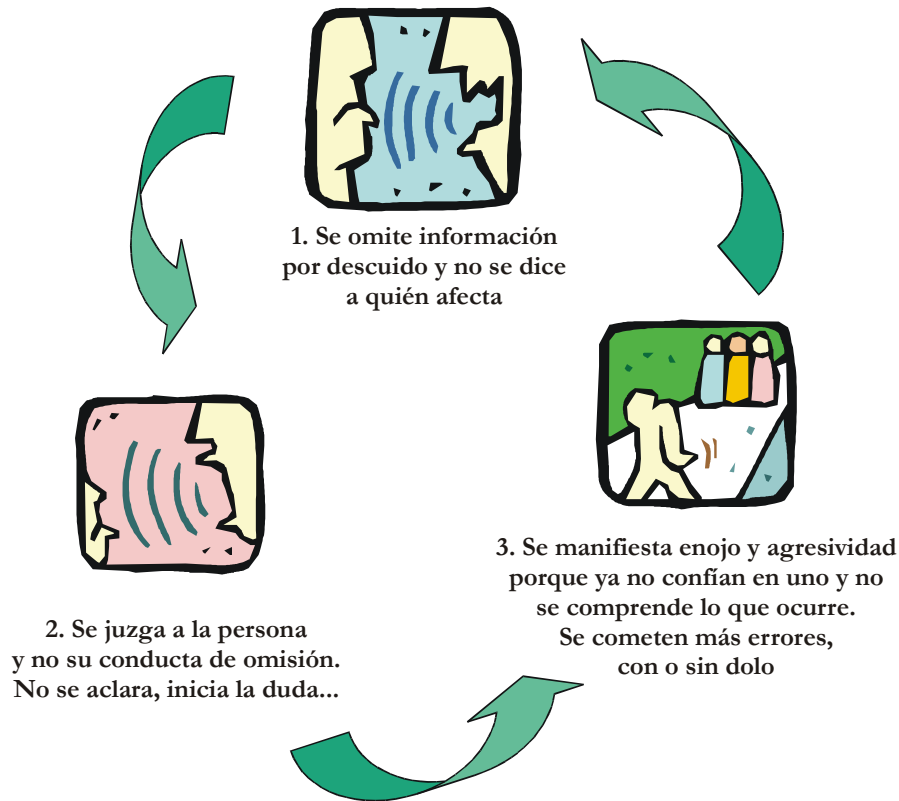
Una epidemia del fin de siglo es la carencia de credibilidad y confianza entre los seres humanos. Considere lo siguiente. Si una persona (secretaria, contador, familiar del residente, enfermera, cocinera, etc.) está en lo cierto la mitad de las veces y la otra mitad se equivoca en dar la información, ¿usted le cree el cincuenta por ciento? No, no es así, ya que prácticamente su confianza en esa persona es nula. Incluso la nueva información que le proporcione es inútil, no le cree a lo que dice. El motivo es que usted desconfía de usar esa información con el riesgo de equivocarse el cincuenta por ciento.

En el caso que se comenta, los datos tienen un porcentaje, la mitad de lo dicho. Sin embargo, la confianza en alguien es un fenómeno similar al embarazo: existe o no existe. Ninguna mujer puede estar medio embarazada. Tampoco las personas podemos vivir en paz y ser productivas, medio confiando en los demás.

Ahora vale la pena preguntarse: ¿es fácil volver a tener credibilidad como Centro de Atención, con un donante a quien se le han proporcionado datos equivocados? Usted saque sus conclusiones junto con su equipo de trabajo y escriban sus aprendizajes en el espacio que se pone a continuación.

Reflexión de equipo:

Círculo de desconfianza en las organizaciones



a. ¿Cómo romper el círculo de la desconfianza?

Una persona o institución que ya no goza de confianza tiene una tarea urgente e importante que realizar, puesto que por falta de credibilidad no se usará la información que proporcione. Se puede aspirar a construir de nuevo la confianza, dando evidencias escritas para que se verifique que se dice lo correcto y poco a poco se pueda creer nuevamente. De lo contrario no se le tomará en cuenta.

En un Centro de Atención, arriesgarse a evaluar lo realizado, reconocer que se han cometido errores y empezar a enmendarlos, es el camino más corto para lograr que los

donadores crean que se es capaz de mejorar. La solución a largo plazo es atreverse a que le pongan a prueba para que se convenzan.

En la vida cotidiana, con la pareja o con los hijos, el costo de mentir intencionalmente es muy alto para la relación familiar. Pone en tensión a ambas partes y puede provocar distanciamiento en su comunicación por la sensación de desconfianza en el otro.

Cuando en el trabajo, se le pesca a una persona con una falsedad, pierde credibilidad ante los demás; y es muy probable que se le deja de tratar como a una persona digna de confianza.

Con las instituciones pasa algo semejante, al transmitir una información falsa, no así cuando es un error sin dolo, es decir sin intención de distorsionar los datos.

La transparencia en el manejo de los recursos y las declaraciones públicas, las auditorías y los informes por escrito, son herramientas para que otros corroboren lo que se afirma que se hizo en un Centro de Atención.

Todas esas maneras de presentar resultados de las finanzas, son apoyos para probar que no hay dolo, ni mala fe. Esto no excluye que puedan existir errores en la contabilidad o el manejo de los números.

Es radicalmente diferente equivocarse por temor y falta de conciencia, por no tener los conocimientos necesarios para esa situación, por inexperiencia o ignorancia, que el hecho de aparentar equivocarse por abuso de confianza.

Bibliografía

Acosta, Fernando., Curso de Procuración de Fondos para Instituciones de Asistencia Social. Cáritas, Chihuahua, 1998

Axelrod, Nancy R., El Papel que juega el Director Ejecutivo en la Conformación y Desarrollo del Consejo Directivo en las Ogranizaciones sin fines de lucro. Colección CEMEFI-NCNB, Volumen 2, México, 1997

Barker, Joel Arthur., Paradigmas, McGraw-Hill Colombia, 1995

Covey, S., Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva., Ed. Paidós, México, 1994

Díaz Jesús; Estrada Javier; García María; Rodríguez Carlos., El Trabajo en Equipo, Addison-Wesley Iberoamericana. México, 1989

Dorsey, Eugene., El Papel que Desempeña el Presidente del Consejo Directivo en las Organizaciones sin Fines de lucro., Colección CEMEFI-NCNB, Volumen 4, México, 1997

Dyer, William G., Formación de Equipos., SITEA., México, 1998

Ingram, Richard T., Diez Responsabilidades Básicas del Consejo Directivo en las Organizaciones sin Fines de lucro., Colección CEMEFI-NCNB, Volumen 1, México, 1997

Lozano, César., Apuntes de Procuración de Fondos, Chihuahua, 1999

Rangel, Martha., Motivación y Administración de Voluntarios., Centro Mexicano para la Filantropía; Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C., 1999

Rodríguez Carlos; García María., Jefe Hoy, Mañana Dirigente., Ed. Diana., México, 1990

Rojas de García de León, Martha., ¿Cómo llegar a ser un Voluntario Profesional?., Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C., Centro Mexicano para la Filantropía; 1999

Muy Importante!!!!

La profesionalización de los organismos que brindan atención a los adultos mayores es un compromiso compartido. Estamos conscientes del valor de su experiencia, por lo que agradecemos sus comentarios y sugerencias:

Programa de Desarrollo Integral del Adulto Mayor PRODIA
Coordinación Ejecutiva: Lic. Claudia Aburto Rodríguez
General Retana No. 201 Col. San Felipe
C.P. 31170 Chihuahua, Chih. México