

# **FORTALECIENDO LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN LOS SERVICIOS SOCIALES PRESTADOS A LA POBLACIÓN ADOLESCENTE: LA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA**

Heilen Díaz Gutiérrez<sup>1</sup>  
Marilú Cerdas Guerrero<sup>2</sup>  
Silvia Ramírez Arce<sup>3</sup>

## **Resumen**

Este artículo presenta una propuesta metodológica para el desarrollo de un diagnóstico situacional en organizaciones productoras de servicios sociales para adolescentes. Se analizan las relaciones entre la política social definida para esta población y el nivel de gestión de los servicios sociales que la operacionalizan. Sobre la base de la teoría de sistemas, la propuesta se organiza en tres ambientes, desglosado cada uno en sus respectivas subcategorías de estudio. Finalmente, se brindan algunas sugerencias en cuanto a las técnicas que se podrían utilizar para la recolección de información

## **Abstract**

This article presents a methodologic proposal for the development of a situational diagnosis in organizations producers of social services for adolescents. The relations between the social policy defined for this population and the level of management of the social services that operate it are analyzed. On the base of the systemic

theory, the proposal is organized in three environments, detached each one in its respective subcategories of study. Finally, some suggestions as far as the techniques offer that could be used for the information gathering.

## **Introducción:**

El entorno o contexto en que surgen y se producen los servicios sociales dirigidos a los y las adolescentes es complejo, heterogéneo, diverso e incierto. Las organizaciones que producen este tipo de servicios, son un todo cuyos procesos y estructuras internas son el resultado de fuerzas económicas y políticas, internas y externas. Estas han sido creadas bajo el modelo burocrático, el cual les impone restricciones jurídicas y normativas. Se conciben como construcciones que surgen, se desarrollan y cambian en función de las relaciones de poder-dependencia entre grupos internos y externos.

Para responder a dicho contexto, los(as) gerentes de organizaciones productoras de servicios sociales(OPSS) deben hacer uso de herramientas que le permita realizar una lectura crítica del mismo, y así tomar las decisiones más acertadas para el desarrollo de un proceso de gestión; que contribuya al alcance de los objetivos de la organización.

Es de esta manera que el presente artículo, pretende brindar una propuesta metodológica para la obtención de la información necesaria para esta toma de decisiones y el fortalecimiento los procesos de gestión en los programas de servicios dirigidos a la población adolescente, dicha propuesta se concreta en un diagnóstico organizacional.

Es importante señalar que lo que se propone, si bien intenta abarcar una serie de variables pertinentes a las

---

<sup>1</sup> Estudiante de trabajo social, Universidad de Costa Rica, [heilend@yahoo.com](mailto:heilend@yahoo.com)

<sup>2</sup> Estudiante de trabajo social, Universidad de Costa Rica, [lulupiquique@yahoo.es](mailto:lulupiquique@yahoo.es)

<sup>3</sup> Estudiante de trabajo social, Universidad de Costa Rica, [pilla43@yahoo.com](mailto:pilla43@yahoo.com)

organizaciones productoras de servicios sociales en general, no constituye la única alternativa metodológica, por lo cual se recomienda que se valore la pertinencia de realizar modificaciones de acuerdo a las particularidades de cada organización y al fin que se persiga con el desarrollo del diagnóstico.

### **La política social como marco de referencia de los procesos de gestión**

El Estado, en este momento ante las exigencias de la sociedad civil, y de la contradicción tan evidente entre los intereses de la misma y de los de la clase dominante, se ve en la obligación y necesidad de dar vida e importancia al tema de la “cuestión social” y por ende de llevar a cabo la implementación de las Políticas Sociales, que serían la aplicación de las medidas concretas a los problemas que se consideraban como importantes de atender por parte del mismo, para mantener un consenso social.

Las políticas sociales cumplen una función vital en el mantenimiento del orden sociopolítico, al mantener un mínimo de garantías o de bienestar social. Es importante rescatar aquí, el papel de los demás actores sociales como lo son: las profesiones, los funcionarios, los burócratas, quienes como tal participan y contribuyen en las distintas etapas de la política social. Así, las políticas sociales también son producto de las conquistas populares,. En el caso de las políticas sociales dirigidas a la adolescencia son producto de la presión de grupos populares que lucharon por visibilizar las necesidades presentes en esta población. Esto genera que en el proceso de configuración de la política social se den todo tipo de alianzas socio-políticas.

Operan entonces como un vigoroso soporte del orden sociopolítico,

ofreciendo un mínimo de respaldo efectivo a la imagen del Estado social, como mediador de intereses conflictivos, ya que permite que aquellos que conquistan alguna demanda se reconozcan como representados.

Ahora bien, la política social en su nivel de ejecución se concretiza en la forma de servicios sociales, Molina y Morera(1998), explican que todo servicio social producido por organizaciones de carácter público o privado, tiene como tarea realizar un trabajo determinado, que le permite el logro de los objetivos y metas que justifican su existencia, el cuál se subdivide en dos grandes áreas: “el trabajo administrativo o gerencial” y el “trabajo operativo o de intervención”

Las organizaciones productoras de servicios sociales para la población adolescente tiene una gran complejidad en sus labores, ya que las problemáticas de esta población son complejas y cambiantes, de esta manera es necesario que se administren y dirijan muy bien en la toma de decisiones estratégicas para el buen funcionamiento, a favor de el logro de los objetivos de los servicios sociales, es así como entra en el juego la gerencia social, la cual se encarga de realizar acciones para lograr el resultado deseado en las organizaciones productoras de servicios sociales.

La gerencia social consiste en “la actividad de dirigir y organizar personas para el logro de la misión, objetivos y las metas propias de una organización, haciendo un uso racional de los recursos, en un ambiente incierto” (Molina y Morera, 1998: 29).

A la gerencia social le concierne planear, conducir y evaluar las respuestas ante los problemas sociales; por ello tienen que ver con: la salud,

educación, vivienda, seguridad social, empleo y otros.

El proceso se basa en el desempeño de las funciones claves de tipo administrativo, con una perspectiva ecosistémica y por tanto estratégica. Se destacan las funciones de planificación, organización, dirección y control, así como los componentes esenciales de cada una de ellas.

El éxito de la gerencia social depende también del desarrollo constante de los recursos de la organización, la promoción y realización de un trabajo en equipo fuerte, la búsqueda de la calidad en el servicio al usuario. Además se deben tratar de superar las trabas que una estructuración burocrática implica.

Es importante tomar en cuenta que los servicios prestados en organizaciones productoras de servicios sociales se dirigen a la atención de necesidades de una población meta, por ende en el proceso de gerencia dicha población juega un papel trascendental en el mejoramiento de la prestación de servicios, pues se debe partir de sus necesidades y su situación en general.

La adolescencia es concebida como una etapa trascendental en la vida humana. En ella se producen cambios físicos, psicológicos y sociales, se elabora la identidad y se construye un proyecto de vida propio, cuyas ideas y pensamientos se generan desde la infancia, pero se desarrolla, fortalece y consolida en ésta. Este proceso de transformación genera en los(as) adolescentes sentimientos de temor e inseguridad propios de todo cambio, ya que no sólo deben elaborar la pérdida de su cuerpo de niño(a) y la separación de los padres, sino que además se enfrentan al reto de conquistar su autonomía y una identidad personal. Precisamente estas particularidades de la población deben

ser tomadas en cuenta en la gestión de servicios, así como en los niveles gerenciales de los mismos, a fin de que no se pierda el norte.

La esencia de la gerencia social es la adopción de decisiones, por lo cual se deben buscar las herramientas pertinentes para poder conocer todos los factores que van a influir en el éxito las mismas. Precisamente una herramienta que permite enriquecer la puesta en práctica de alternativas efectivas para solucionar problemas organizativos a favor de una prestación de servicios sociales más acertada, es el diagnóstico organizacional

### **El diagnóstico organizacional: una radiografía de las organizaciones productoras de servicios sociales**

El diagnóstico organizacional es una herramienta administrativa dirigida al análisis y evaluación sistémica de la organización, con el fin de detectar en qué medida sus distintas actividades y acciones sirven a las estrategias de desarrollo y a los objetivos organizacionales. Así, se constituye en un análisis de datos pasados, presentes y futuros, que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la organización, con respecto al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Dentro del proceso de gerencia social, el diagnóstico organizacional permite realizar un proceso de análisis de la organización en sus diferentes dimensiones, evidenciando actividades obsoletas, duplicadas, o que no corresponden al objeto de intervención de la misma; identifica y analiza las tendencias, fuerzas y fenómenos claves, que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación del servicio.

A partir de esta información es posible determinar las posibilidades de cambio y alternativas de solución, a fin de plantear las recomendaciones correspondientes a los procesos integrales de reestructuración, que permitan fortalecer la producción de bienes y servicios, la distribución de competencias, el desarrollo de los procesos y la supresión, fusión o creación de unidades administrativas. Esto con la intención de direccionar los procesos organizacionales hacia el cumplimiento de sus propósitos.

Es importante rescatar que aunado al ejercicio intelectual, el proceso constante de diagnóstico, puede servir para estimular el pensamiento creativo, en la formulación de políticas, planes de desarrollo y la toma de decisiones en general.

Ahora bien, en su implementación hay que tomar en cuenta que se parte de un cuerpo de conocimientos teóricos. El diagnóstico organizacional se apoya en los aportes de la teoría general de sistemas, lo cual le permite descomponer las organizaciones y analizar sus componentes, así como la interrelación entre los mismos.

### **Fundamentos teóricos: Teoría General de Sistemas**

Es claro que el orden institucional del país se encuentra en constante cambio y dinamismo, estableciéndose una serie de interrelaciones entre los diferentes entes los cuales determinan el funcionamiento de las organizaciones productoras de servicios sociales. De esta manera es importante tener un marco teórico de referencia que permita entender dicho dinamismo.

Por esta razón, se parte de la teoría de sistemas, ya que permite la comprensión de una organización de forma integral, holística, que incluye no sólo los

procesos internos de la misma, sino también todas las interrelaciones con su contexto externo.

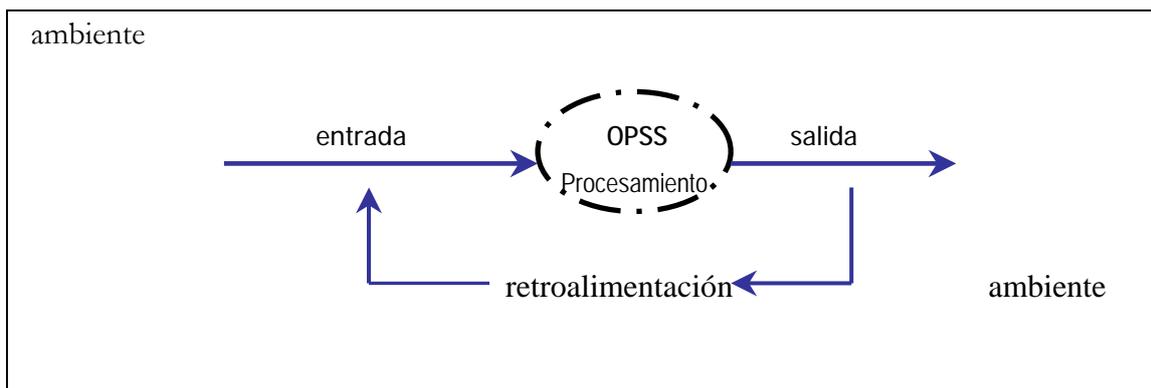
A partir de esta teoría se entiende el sistema como “un todo utilitario, organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites de su suprasistema ambiente” Chiavenato (1987: 108)

Un sistema puede ser abierto o cerrado, se distinguen en tanto el primero no tienen intercambio con el ambiente, mientras que el abierto está en constante interacción con el medio que le rodea.

Las organizaciones productoras de servicios sociales se consideran sistemas abiertos, en tanto mantienen una interacción continua con su medio, por lo tanto deben tener capacidad de crecimiento, cambio y adaptación al ambiente, ya que para sobrevivir deben ajustarse a las condiciones de un medio constantemente dinámico y cambiante.

De acuerdo a los aportes de Meoño (1997), las organizaciones atraviesan un proceso compuesto por los siguientes componentes comunes a los sistemas abiertos:

- ⊗ Entrada o Insumo (“input”): provee la energía para operar el sistema.
- ⊗ Procesamiento o transformador (Through put): fenómeno que produce cambios, mecanismo de conversión de entradas en salidas o resultados.
- ⊗ Salida o resultado o producto (“output”): resultados del proceso.
- ⊗ Retroacción o retroalimentación o retroinformación (“feedback”): Función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o estándar previamente establecido.
- ⊗ Ambiente (inviroment): medio que envuelve externamente el sistema.



Fuente: Rita Meoño. 1997

En el análisis de las organizaciones es importante ver el enfoque de sistema integral, ya que se debe considerar la organización como un sistema socio técnico abierto compuesto por un cierto número de subsistemas, además de la estructuración o integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Debido a la presencia de estos subsistemas en su composición, la organización debe ser considerada dentro de un marco de referencia holístico o sinérgico.

Tomando como referencia la teoría de sistemas, el análisis de las organizaciones productoras de servicios sociales, se desarrolla desde diferentes ambientes, los cuales determinan la dinámica de sus procesos de gestión. Siguiendo la propuesta de Hasenfeld (1990) se identifican:

**Macro ambiente:**

Comprender las OPSS desde el enfoque sistémico permite visualizar las mismas como parte de un conjunto en el que se mezclan diversas relaciones e interacciones en un contexto dinámico. Al saber que las OPSS no funcionan de forma aislada, no pueden ser estudiadas sin tener presente las demandas y limitaciones impuestas por el medio en el cual se desarrollan.

Además ofrece un marco analítico para reconceptualizarlas dentro de un

enfoque global que ayuda a interrelacionar e integrar asuntos que parecen diferentes. La ubicación en el ambiente determina en gran medida las características de la organización, entendiéndose por medio todo lo externo a los límites de las OPSS.

Con el fin de comprender la incidencia de este ambiente en el proceso de gestión de servicios de las organizaciones productoras de servicios sociales, se descompone este en una serie de categorías. De acuerdo con Urrutia(2004), las categorías de análisis básicas corresponden a:

Condiciones económicas: Esta contempla los recursos financieros destinados a las organizaciones y el acceso a ellos. Va a influir en la definición de las necesidades y problemas que se atiendan en la organización, por lo cual afecta la demanda de servicios. Además son los que permiten la producción y distribución de servicios sociales.

Condiciones sociodemográficas: Características de la población según etnia, edad, sexo, lugar de residencia, etc. Tienen relación con la incidencia y frecuencia de los problemas y necesidades en la población,

Condiciones culturales: Conjunto de normas sociales, valores, principios , costumbres y creencias sobre las cuales

se desenvuelven las sociedades. Estas pueden facilitar u obstaculizar el cumplimiento de la misión de la OPSS

Condiciones político-legales: Se refiere a todo el marco jurídico –normativo así como las disposiciones políticas, tanto a nivel nacional como internacional, que condiciona y regula el desempeño las OPSS. Asimismo implica un juego de intereses entre la sociedad civil y el gobierno.

Condiciones Tecnológicas: epistemológicos, ontológicos y metodológicos de los servicios sociales dirigidos a la población menor de edad. También considera el acceso a innovaciones científico tecnológicas.

#### ***Ambiente intermedio:***

El ambiente intermedio o de trabajo se visualiza como la red de sistemas que vincula a una organización con su macro ambiente o ambiente general y con el ambiente micro. Urrutia (2004) propone para analizar este ambiente desde las siguientes categorías:

Proveedores de recursos fiscales: se trata de las entidades que brindan subvenciones, donaciones, financiamiento o recursos económicos a las organizaciones, de tal manera que puedan prestar servicios.

Proveedores de legitimidad y autoridad: Hace referencia a organizaciones o grupos que delegan autoridad u otorgan apoyo social, basándose en su posición y prestigio. Además, observan y evalúan el desempeño de la organización.

Canal de envío de los usuarios: Son las diferentes formas en que los usuarios llegan a la organización, esto incluye a otras organizaciones, grupos o personas que los envíen.

Prestadores de servicios complementarios: Otras organizaciones de cualquier índole que contribuyen al cumplimiento de la misión, y que el usuario reciba un servicio eficaz y eficiente. O bien, otras organizaciones que necesitan a la organización para proporcionar servicios completos a la población meta

Consumidores de los servicios de la organización: Son las personas ó entidades demandantes y receptoras de los diferentes servicios.

Organizaciones competidoras: Otras OPSS que brindan iguales servicios o atienden también a la población adolescente del país con las características atendidas en la organización, por lo tanto, compiten por los receptores o recursos.

#### ***Microambiente:***

Es la dimensión interna del objeto de estudio, espacio donde se establecen las fuerzas específicas en los procesos de transformación y toma de decisiones de las instituciones para dar respuesta al ambiente medio. Hasenfeld (1990) define esta dimensión como el ambiente que se genera al interno de un programa, proyecto u organización que se analice. En este ambiente se encuentran estructuras organizativas , el recurso humano que labora, procedimientos que siguen y otros formas de atención para brindar el servicio.

El conocer este ambiente, facilita la dinámica dentro de las instituciones, la manera como estas se organizan para llevar a cabo su tarea y como realizan el servicio que ofrecen.

Igualmente, siguiendo la propuesta de Urrutia (2004) se realiza el estudio del microambiente tomando en cuenta las siguientes categorías de análisis:

Metas y valores: Es un sistema de ideas compartidas, estándares o proposiciones normativas que guían a la organización y que permiten cumplir con ciertos objetivos, alcanzar una finalidad, definir el rumbo que desea la organización reflejado en su misión.

Estructura: Se refiere al patrón de relaciones entre los componentes por parte de la organización. La manera en que están divididas las tareas reflejan la estrategia hecha, por quienes la conducen para cumplir con su misión.

Administrativo: La administración es el proceso para convertir la información en acciones, proceso denominado toma de decisiones. Según Flores, la administración debe ser capaz de escuchar y ser la autoridad con la cual tendrán relación todas las actividades y compromisos en la red.

Tecnológico: Conjunto de procesos institucionalizados cuyo fin es cambiar los atributos físicos, psicológicos, sociales o culturales de las personas, a fin de transformarlas haciéndolas pasar de una situación a otra nueva y buscada.

El estudio de cada una de las variables aquí propuestas para cada ambiente, permitirá contar con la información pertinente para obtener una imagen de los procesos y factores que inciden en la gestión de la organización productora de servicios sociales. Sin embargo, la pertinencia de la misma se verá influenciada por las técnicas utilizadas para obtener la información.

### **Técnicas para la recolección de información:**

La utilidad del diagnóstico organizacional radica en que éste brinde información veraz y concreta acerca de la organización, por lo cual es de suma

importancia que se cuente con técnicas eficaces para la recolección de ésta.

Es así como se recomienda el uso de la entrevista semiestructurada, la encuesta, el análisis documental y la observación participante, ya que permiten una recolección exhaustiva de información.

Encuestas: La encuesta resulta un instrumento útil, en tanto permite conocer una variedad de información como opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, distribuciones, actividades hábitos, ingresos, condiciones, etc. (Barrantes, 2002). Estas pueden ser de dos tipos: si se aplican de manera escrita se denominan cuestionario y si se aplican oralmente entrevistas.

La encuesta se utiliza para obtener el criterio de los usuarios de los servicios de la organización con respecto a la calidad de los mismos. Los cuestionarios con preguntas cerradas, que permiten codificar la información con mayor facilidad. Los cuestionarios auto administrados, permiten abarcar una mayor cantidad de los usuarios del servicio, en un tiempo limitado.

Entrevistas: Consiste “en una conversación, generalmente oral entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado” (Barrantes, 2002: 194) La entrevista no-estructurada no es directiva, es informal, abierta, flexible, el esquema de preguntas y secuencia no está prefijado, y permite mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos. Se aplica a los informantes claves en un proceso en varias aproximaciones .

Observación: La observación “permite obtener información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen” (Barrantes, 2002: 202) Esta se realiza con el fin de

conocer la cultura organizacional, los canales de comunicación, entre otros. Supone un “acercamiento perceptivo a ciertos hechos sociales, delimitados por la existencia de un problema y un plan sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos”. (Barrantes, 2002: 123)

Análisis documental: Este consiste en la lectura de los diferentes documentos pertinentes al tema accesible, de los cuales se extraen los elementos importantes al análisis que aquí se pretende hacer. Este permite conocer lo que se ha escrito del tema y las pautas organizacionales establecidas formalmente.

Como se mencionó anteriormente el proceso de diagnóstico también insta la creatividad de quien o quienes lo desarrollen, por lo que es importante que además de los instrumentos que aquí se exponen, se elijan aquellos que respondan a las particularidades y necesidades de dicha organización.

### **Reflexiones finales:**

La manera de realizar o llevar a cabo un diagnóstico organizacional no es única, este puede variar en amplitud de acuerdo a como se plantee la necesidad de hacerlo y de la organización o programa a la que corresponda, además de los fines con que se realice.

El proceso de diagnóstico organizacional, por su función, debería ser un proceso, que no necesariamente se complete en determinado momento, sino que se mantenga en permanente continuidad y construcción. Lo cual responde al dinamismo que sufre el contexto en el cual están inmersas las organizaciones productoras de servicios sociales para adolescentes y a las necesidades que dicha población presenta.

Es importante que en la planificación y ejecución del proceso, así como la organización de la información se cuente con un sustento teórico y epistemológico sólido y congruente con el de la organización y su entorno que permita un acercamiento real a las necesidades de la población meta, visualizando a los y las adolescentes desde una perspectiva integral.

La materia prima de las organizaciones productoras de servicios sociales dirigidos a la población adolescente está constituida por las demandas, necesidades y carencias que enfrenta este grupo etéreo precisamente. Se opera en un ambiente turbulento en el cual existen grupos afectados y grupos de interés, con valores y objetivos a lograr por medio de la organización. Así, el fin último del diagnóstico está en conocer y manejar la información sobre las fortalezas y necesidades de la organización para poder satisfacer de una mejor manera estas demandas, necesidades y carencias, manifiestas.

### **Bibliografía:**

Barrantes, Rodrigo (2002) “Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo”, EUNED, Costa Rica

Borgianni Elizabete y Montaña Carlos. (2000), La política Social Hoy. Biblioteca latinoamericana de Servicio Social. Sao Paulo, Cortez.

Chiavenato, Idalberto (1987), Introducción a la Teoría General de la Administración. sd

Guevara Alex, Masis Yesenia y Zelada Natalia, (2003). Una mirada introspectiva, Diagnóstico de COSECODENI, Universidad de Costa Rica. Cartago, Costa Rica.

Hasenfeld, Yeheskel (1990)  
“Organizaciones al servicio del hombre.  
Capítulo III. Relaciones de la  
Organización con el Medio.” Fondo de  
Cultura y Economía, México.

Hasenfeld, Yeheskel (1990)  
“Organizaciones al servicio del hombre.  
Capítulo V. Tecnología  
Organizacional.” Fondo de Cultura y  
Economía, México.

Meoño, Rita (1997)“Comprendiendo  
como operan en la actualidad las  
organizaciones productoras de servicios  
sociales”.Maestría en Trabajo Social.  
Documento inédito.

Molina, Lorena y Morera, Nidia (1998)  
“Gerencia Social de Programas de  
Bienestar” CELATS, Perú.

Netto, José Paulo (2000). “Cinco notas  
a propósito de la cuestión social”  
Editorial Cortez, Brasil.

Romero, Carmen Ma. (1999-2000).  
Políticas macroeconómica y sus efectos  
en los social: criterios para el diseño y  
puesta en práctica de modelos  
alternativos de intervención social. En  
revista de Ciencias Sociales No. 86-87.  
UCR

Urrutia, Silvia (2004) “Modelo de  
gestión para la prestación de servicios  
integrales de salud a las personas  
menores de edad con Ataxia  
Telangiectasia.” Informe final de  
residencia práctica para optar por el  
título de Magistra en Trabajo Social con  
énfasis en Gerencia Social, Universidad  
de Costa Rica, Costa Rica.