

# Modelo de gerencia social para licenciados en trabajo social

Edali Díaz-Soto,\* Claudia Martínez-Cordero\*\*

## RESUMEN

La gerencia social es una nueva estrategia de intervención para los licenciados en trabajo social. El objetivo de este estudio fue generar un modelo de intervención para el Departamento de Gerencia Social del HRAE. La estrategia de intervención se basó en una fusión de diagnóstico y metas. Se utilizó el desarrollo organizacional como proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción. El modelo proyecta las etapas a desarrollar por la gerencia social en composición científico/operativa, y se destaca fundamentalmente la parte teórico/práctica. Los modelos de gerencia social se han formado con la operatividad; es decir, se ha hecho teoría a través de la práctica. Anteriormente, la estructura de comunicación en una institución era descendente; el presente modelo habla de nuevas necesidades de comunicación ascendente, horizontal y paralela.

**Palabras clave:** Gerencia social, investigación social, modelo de intervención, paradigma, desarrollo organizacional, cambio continuo, equipos de trabajo.

## ABSTRACT

*Social management is a new intervention strategy for social workers. The aim of this study was to generate a model of intervention for the Social Management Department at a Regional High Specialty Hospital. The intervention strategy was based on a fusion of diagnosis and goals. Organizational development process was used to diagnose and take action. The model projects the steps to be followed by the social management in scientific-operational composition and mainly emphasizes the theoretical-practical functionality. Models of social management have been formed with the operation: the theory has been made through practice. Previously, the communication structure in an institution was downward direction; the present model shows the need of upward, horizontal, and parallel communication.*

**Key words:** Social management, social research, intervention model, paradigm, organizational development, continuous change, work teams.

www.medigraphic.org.mx

Recibido para publicación: 07 junio 2014. Aceptado para publicación: 06 enero 2015.

\* Departamento de Gerencia Social del HRAE.  
\*\* Investigadora Institucional en Ciencias Médicas.

**Correspondencia:**  
Claudia Martínez-Cordero  
Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío.  
Blvd Milenio Núm. 150,  
Col. San Carlos la Roncha, 57660, León, Guanajuato, México.  
E-mail: claudiamartinezcordero@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo establecido por la Secretaría de Salud, con la construcción de los hospitales de alta especialidad en la República Mexicana, los profesionales del trabajo social incursionaron en nuevas estrategias de acción. La gerencia social es una estrategia de intervención para los licenciados en trabajo social; es un modo de acción que busca la calidad como respuesta, generando procesos enfocados al autodesarrollo; brinda un servicio personalizado con funciones de planeación, administración, tutoría y acompañamiento. Esto permite una apropiada dirección, planeación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas sociales, así como la optimización de recursos dirigidos a las mismas, contribuyendo con eficiencia y eficacia en la prestación de programas sociales de manera integral.<sup>1</sup>

En este modelo de intervención de gerencia social, el trabajo de administración que distribuye la atención de los servicios de salud es el nuevo paradigma.<sup>2</sup> El Hospital Regional de Alta Especialidad (HRAE) fue uno de los primeros en la república, por lo que es pionero en este modelo. Se implementó el trabajo administrativo de manera electrónica, con agendas de trabajo, seguimiento de las intervenciones sociales en el sistema por medio de notas de trabajo social; la intervención en las defunciones es con abordaje tanatológico. Para tratar casos, se implementó la tutoría y acompañamiento al usuario. En las intervenciones para apoyos económicos, se lleva a cabo investigación social con los usuarios, seguimiento de los mismos, para asignar un garante pagador, asegurando subsidio para la institución y/o el apoyo con el nivel que requiere el usuario. Todo lo anterior son algunas de las características primordiales que marcan los puntos de apoyo de un modelo gerencial para la intervención particular y directa del profesional en trabajo social.

La misión de gerencia social es brindar al usuario y su familia una atención integral, personalizada y oportuna, considerando sus necesidades de ser bio-psico-social y espiritual con un profundo sentido humano, basándonos en principios éticos y profesionales, a través de un trabajo en equipo con el propósito de mejorar la calidad de vida en el paciente.<sup>3</sup> La visión de gerencia social es ser un departamento líder en la atención hospitalaria de tercer nivel, manteniéndonos a la vanguardia en los procesos de atención y generando investigación social que impulse en nuestro estado una nueva cultura de calidad en los servicios de salud.<sup>3</sup> El objetivo de este estudio fue generar un modelo de intervención para el Departamento de Gerencia Social del HRAE. El presente trabajo se basó en una

investigación que se realizó en hospitales de segundo nivel de la Secretaría de Salud de Guanajuato (investigación realizada en 2009 por Edalí Díaz-Soto).

## MATERIAL Y MÉTODOS

La estrategia de intervención se basó en una fusión de diagnóstico y metas; con ello se construyó la estructura analítica del proyecto, los diagramas de árboles con problemas y objetivos ajustados a las alternativas seleccionadas en «la matriz operacional» con efectos y causas; el fin, los propósitos, los componentes y las actividades. Se utilizó el desarrollo organizacional como proceso interactivo de diagnóstico y emprendimiento de una acción.

Todos los programas de mejoramiento son procesos de metas-acciones-redefinición de metas-nuevas acciones; el cambio de paradigmas es básico para iniciar cualquier operación en un equipo. El desarrollo organizacional contribuyó para llegar a un estado de colaboración donde se aprovechan las fortalezas y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de manera paulatina, generando procesos de modificación como efectos de una mejora.<sup>4</sup>

La investigación-acción se basó en la metodología de marco lógico (MML), herramienta que facilitó el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. La MML aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación, proporciona un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de objetivos, suministra un temario analítico común que se puede utilizar, enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos, provee información para organizar y preparar en forma lógica el plan, proporciona datos necesarios para la ejecución, monitoreo y evaluación, y ofrece una estructura para expresar la información más importante. Se llevaron en combinación la MML y la matriz de marco lógico; la metodología contempla análisis del problema y de los involucrados, jerarquización de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima; el producto de esta metodología analítica es la matriz, la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves, cómo serán monitoreados y evaluados. La metodología contempla dos etapas desarrolladas en las fases de identificación y diseño del ciclo de vida del proyecto: identificación del problema y alternativas de solución; y en la etapa de planificación, la idea del proyecto se convirtió en un plan operativo práctico para la ejecución. En el trabajo para la detección de problemas y su posible solución, se tomó un esquema de «árboles de problemas y soluciones».<sup>5</sup>

## RESULTADOS

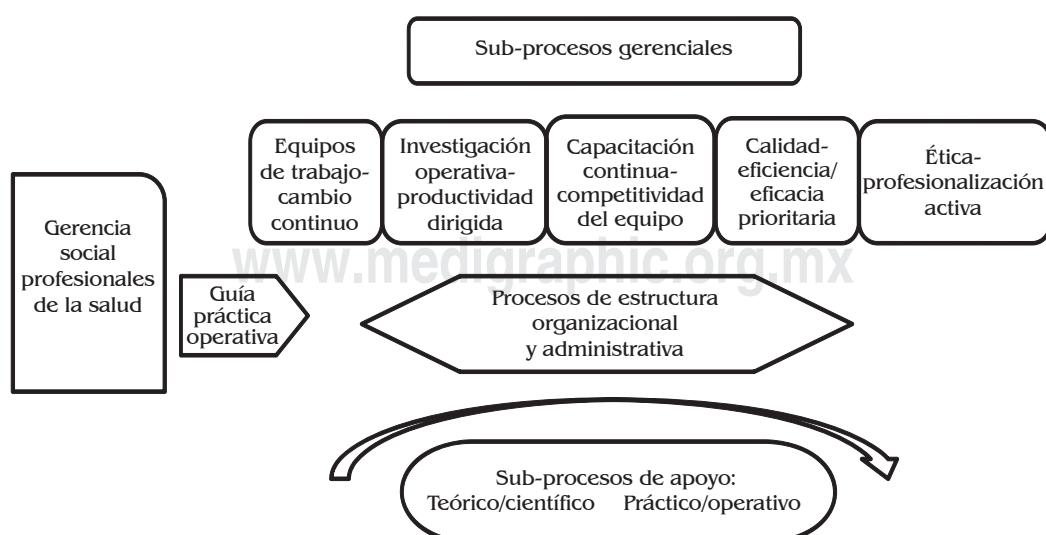
Se generó un modelo de gerencia social para licenciados en trabajo social, el cual se registró en el Comité de Investigación del HRAE CI-13-Pre-032 y en Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), rama literaria, con el número 03-2013-082313190600-01 (*Figura 1*). Como descripción breve, el modelo proyecta las etapas a desarrollar por la gerencia social en composición científico/operativa; se destaca fundamentalmente la parte teórico/práctica, marcando sincronía y funcionalidad de manera continua, movilizando la productividad en el equipo.

La estructura fue el parámetro de alcance, formando estándares vivenciales a manejar como mínimos óptimos dentro del proceso gerencial; se diseñó el modelo de intervención siendo éste la acción documentada con sustento teórico. En el modelo, se visualizan los subprocesos determinados por la estructura básica organizacional y administrativa marcando la producción de manera exclusiva como equipo.<sup>6</sup> El diseño del modelo de gerencia social sistematiza planes de acción por servicio y por turnos.

En el modelo de intervención, las funciones importante son las estructuras mentales/paradigmas que, como acciones realizadas en repetidas ocasiones, se convierten en ley y modelo a seguir; el paradigma representa el trabajo que ha sido realizado, contribuyendo con ello a su implementación. En el modelo se visualizan los subprocesos determinados por la estructura básica organizacional y administrativa, marcando la producción de manera exclusiva como equipo; el diseño del modelo de gerencia

social sistematiza planes de acción. Este modelo se conforma bajo un esquema integrador que va sumando a la infraestructura física los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para prestar en forma óptima servicios de alta especialidad. La organización se basa en una administración en donde destaca la capacidad de autonomía, gestión, descentralización de los servicios, reduciendo procesos y costos. Existe un giro total; el intervenir profesional, las actividades mismas se modifican; así se detona el cambio continuo, progresivo, en las estructuras y paradigmas hasta ahora conocidos, creando el presente modelo, reconstituido con el actuar de la propia práctica del equipo.<sup>7</sup>

Como resultado del esquema se obtuvo que se tenía en la práctica el nuevo modelo de gestión, pero sin una teoría que lo respaldara, además de huecos en donde se tenían que implementar nuevas intervenciones y estrategias. El principal problema fue la falta de estructura organizacional y administrativa dentro del área de trabajo, así como poca coherencia entre las políticas y procesos de la gerencia en el desarrollo operativo, resistencia a las condiciones de cambio, carencia de investigación aplicada para el perfil que se maneja, y efecto desintegrador dentro del equipo; lo anterior en la organización y en la parte administrativa. Se diagnosticó, a su vez, omisión en los procedimientos gerenciales ya establecidos en los manuales, vicios en la definición de funciones, trabajos aislados, duplicidad de labores, disparidad de funciones, conflictos de proceso. Sin embargo, a pesar de todo lo anterior, se sigue por el mismo perfil profesional resolviendo problemáticas diversas de manera conciliadora y efectiva para la institución y el usuario, desempeñando estrategias de tipo gerencial.<sup>8</sup>



**Figura 1.** Modelo de gerencia social.

## DISCUSIÓN

El licenciado en trabajo social con la estrategia de la gerencia social debe en todo momento estar a la vanguardia, actualizarse, estudiar, conocer y comprender las realidades sociales que tiene a su cargo, con el propósito de estar en capacidad de ejecutarlas en su estructura y procesos internos, explicar su funcionamiento, identificar sus obstáculos o limitaciones, definir y aplicar acciones concretas, es decir, formas alternativas de gestión e intervención.<sup>9</sup>

La investigación en la gerencia es una herramienta en el proceso de intervención que constituye la práctica profesional.<sup>10</sup> Como expresión sistematizada, campo de la práctica social, tiene su propia fundamentación en principios filosóficos. La filosofía ha proporcionado al equipo un concepto del hombre, su relación con el mundo, valores que orientan para un fundamento en su acción. El gerenciamiento planificación flexible, requiere capacidad de negociación permanente con la participación de todos.<sup>11</sup>

El Departamento de Gerencia Social está conformado por licenciados en trabajo social manejando la gerencia social, lo que implica una estrategia para las atribuciones laborales; una de las actividades trascendentales, asistir a la gente, satisfacer necesidades: ausencia de salud y el recurso para obtenerla.<sup>12</sup> Se dirige a la acción a través de la combinación de conocimiento teórico-habilidades y técnicas-cualidades. Los paradigmas pueden ser previos, más coercitivos, más completos, que cualquier conjunto de reglas de investigación que se pudiera extraer de ellos; es así como los paradigmas son determinantes y pieza clave para la generación de un modelo. El paradigma guía la investigación mediante reglas abstractas; son teoría, explicación, guía, e interpretan así todo lo que se operacionaliza. Se diseñó, así, el modelo operativo, siendo éste la acción documentada con sustento teórico.

Los efectos y el impacto reflejados en la productividad, una ventaja de competencia para la calidad, el equipo productivo tiene liderazgo, se desempeña con la razón y la finalidad que compete.<sup>13</sup> El desarrollo organizacional ancla, da contención teórica, respalda la sistematización del modelo operativo; es un esfuerzo a largo plazo guiado, apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución mediante una administración constante y de colaboración utilizando el papel del consultor, facilitador. La alta gerencia tiene un compromiso para la productividad sin perder el panorama, clave para el éxito del objetivo.

Con el desarrollo organizacional se conforman las actividades, también ayuda a resolver problemas y aprender

a hacerlo mejor, originando cambios positivos y sólidos en el área. Los principales acontecimientos en el desarrollo organizacional aplicados en este modelo son percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario y repetir la secuencia. La formación de equipos produce resultados positivos, intervención que está en armonía con la naturaleza de la organización como sistema social, tarea organizacional. Se generó de manera sistemática, con lo cual se limitan, especifican, las funciones del perfil reflejando acciones reales, el impacto en la productividad, con los indicadores, de una manera viable para la institución, el equipo inter-/trans-/multidisciplinario, y para los usuarios.

Los procesos, que hasta la fecha se han llevado a cabo han reflejado bajo impacto, generando más desventajas/problems que beneficios/ganancias. Con ello se pretende incrementar la capacidad de respuesta productiva del perfil de los gerentes sociales, detectar los problemas imperantes en el área, solucionar las problemáticas reveladas en el desarrollo profesional del departamento, así como implementar planes de acción que coadyuven a la formación del modelo de acción sistematizado y generar así un modelo operativo como productividad para el equipo de profesionales del trabajo social.

## CONCLUSIONES

Los modelos de gerencia social se han formado con la operatividad; es decir, se ha hecho teoría a través de la práctica. Anteriormente, la estructura de comunicación en una institución era descendente, pero hoy se habla de nuevas necesidades de comunicación ascendente, horizontal y paralela.<sup>14</sup> El gerente social necesita de reconocimiento, competencia, desarrollo, participación y fijarse metas en todo momento a corto, mediano y largo plazo; esto es lo que se estableció, de manera sistemática y teórica, en el presente modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. SSA, Centro de Documentación Institucional. Gerencia Social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas. México; 2008.
2. Acosta Ruiz, Francisco. ¿Sabes realmente qué es un paradigma? Argentina: Ed. El Cid; 2009. p. 30.
3. HRAE. Manual de organización del Departamento de Gerencia Social. León, Gto., México; 2006.
4. French WL, Cecil BH Jr. Desarrollo organizacional (aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la

- organización). 5.<sup>a</sup> ed. México: Ed. Pearson Educación; 1996. p. 375.
- 5. Ortegón E et al. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile: Ed. ILPES/CEPAL; 2005. p. 246.
  - 6. Sarachu G. Los procesos de problematización e intervención en Trabajo Social ante las transformaciones contemporáneas. En: Temas de Trabajo Social, equipo de Trabajo Social del ciclo básico. Ed. FCS; 1999.
  - 7. Lefcovich ML. Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico. Argentina: Ed. El Cid; 2009. p. 33.
  - 8. Kerlinger FN. Investigación del comportamiento. 2.<sup>a</sup> edición. México: Draw-Hill; 1998.
  - 9. Calarco MR. Trabajo social y gerenciamiento social: una propuesta superadora hacia el año 2000. Argentina: Editorial Espacio; 1995.
  - 10. Mendicoa GE. Manual teórico-práctico de investigación social. Buenos Aires, Argentina: Editorial Espacio; 2000.
  - 11. Esquivel CF. Gerencia Social: un análisis crítico desde el Trabajo Social. Argentina: Editorial Espacio; 2005.
  - 12. Mokate K, Saavedra JJ. Gerencia social y estrategias para la reducción de la pobreza. Catálogo en publicación. ONU. INDES; 2006.
  - 13. Ortiz A, Rivero G. Desmitificando la teoría del cambio. Ed. Building Capacity Worldwide; 2007. p. 12.
  - 14. Kuhn TS. La estructura de las revoluciones científicas. 3.<sup>a</sup> ed. México: Ed. FCE; 2007. p. 360.