

Gestión de las organizaciones gerontológicas de carácter de bienestar social de la Gran Área Metropolitana desde la gerencia social durante el tiempo de pandemia como base para la creación de valor público

MANAGEMENT OF GERONTOLOGICAL SOCIAL WELFARE ORGANIZATIONS IN THE GREATER METROPOLITAN AREA FROM A SOCIAL MANAGEMENT PERSPECTIVE DURING THE PANDEMIC PERIOD AS A BASIS FOR THE CREATION OF PUBLIC VALUE

Carlos Eduardo Méndez ¹

Fecha de recepción: 06 de agosto de 2021 | Fecha de aprobación: 6 de diciembre de 2021

Resumen

Esta investigación busca conocer el valor público de las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico de la Gran Área Metropolitana, en el contexto de la pandemia. Mark Moore, creador del término valor público, citado por la CEPAL (2018), indica que es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Debido al contexto de la pandemia por la COVID 19, esta investigación es inédita y busca conocer el ¿cómo debe ser la gestión de las organizaciones gerontológicas de carácter de bienestar social de la Gran Área Metropolitana desde la gerencia social durante el tiempo de pandemia como base para la creación de valor público? La investigación es descriptiva de enfoque cuantitativo. Utilizó una encuesta y un cuestionario para la recolección de datos aplicado a una muestra de 56 Administradores pertenecientes a Organizaciones de Bienestar Social de carácter gerontológico. Como resultado, se refleja la importancia que han tenido esas organizaciones durante la pandemia por la Covid 19 y el valor público que crean en su papel auxiliar del Estado costarricense, en el cumplimiento de la obligación de promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona adulta mayor. Los resultados de esta investigación brindan recomendaciones desde la gerencia social para que las organizaciones de bienestar social gerontológico puedan generar acciones que les permita operacionalizar las políticas públicas de atención de personas adultas mayores, para que crear valor público al gestionar programas y estrategias basadas en la gestión de resultados.

Palabras clave:

Gerencia social, valor público, administración estratégica, persona adulta mayor.

¹ Licenciado en Derecho, Universidad Florencio del Castillo, UCA. Especialista en Derecho Notarial y Registral, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. Opta por grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Social de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, correo electrónico: carloseduardomendez@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0894-0297>

Abstract

This research seeks to understand the public value of the gerontological social welfare organizations of the Gran Area Metropolitana, during the time of the pandemic. The public value term was created by Mark Moore (CEPAL,2018) and refers to the value created by a Government through services, laws, and regulations. Furthermore, value is built through individual transactions with citizens, but also by guaranteeing their rights, satisfying their demands, and providing them with quality services.

The research topic is how the management of the gerontological organizations of a social welfare should be, creating public value as a basis of social management during the time of the pandemic. The research is descriptive with a quantitative approach. The research instrument used is the survey and used a questionnaire as data collection instrument. The research got a sample of 56 Administrators that belongs to the Gerontological Social Welfare Organizations of the Gran Area Metropolitana such as Long Stay Homes and Day Care Centers for senior citizens.

As a consequence, the research reflects on the importance of gerontological welfare organizations on how they build public value during the pandemic, helping the Costa Rican Government, in complying with the duty to promote, protect and make sure the recognition all both, human and fundamental rights of the aged population.

Lastly, this research presents some recommendations on the point of view of social management, so that the gerontological social welfare organizations, can bring forth actions that let them to operationalize public policies and bring about public value by overseeing programs and strategies based on the results management.

Key Words:

Social management, public value, strategic management, elderly person

Introducción

La gerencia social que se desarrolla en organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico está transversalmente impresa en las acciones de administración, implementación o manejo de las condiciones para generar mejor calidad de vida de las personas adultas mayores. La pandemia, ha contribuido a visibilizar el papel del Estado en la protección de las personas adultas mayores y ha puesto de manifiesto la gestión operativa de las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico en la mitigación de los efectos causados por la COVID 19.

De acuerdo con el II Informe Estado de la Persona Adulta Mayor (2020), Costa Rica es un país con un proceso acelerado de envejecimiento poblacional. Alrededor de 8 de cada 100 habitantes tiene 65 años o más. En 2050 se espera que 21 de cada 100 habitantes tenga esa edad. Entre 2008 y 2019 esta población aumentó en un 59%, siendo la Gran Área Metropolitana (GAM) el área geográfica con mayor cantidad de personas adultas mayores.

La obligatoriedad del Estado en la protección de las personas adultas mayores se desprende a partir del artículo 51 de la Constitución Política. Aunado a ello, se cuenta con la Ley N.º 7935 “Ley Integral para la persona adulta mayor” (1999) que tiene como objetivo principal, garantizar a las personas adultas mayores, igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos. En el año 2011 surge la “Política Nacional de Envejecimiento y Vejez 2011-2021, en la cual el Estado costarricense reafirma su deber de garantizar la protección integral de las personas adultas mayores ante el envejecimiento de su población. Más recientemente, en el año 2016, Costa Rica ratifica, desde el derecho público internacional, la Convención Interamericana de los Derechos Humanos de las personas adultas mayores como Ley N.º 9394. Este instrumento internacional exige la atención, legislación y políticas públicas a los gobiernos firmantes en relación con los derechos económicos, de empleo, de salud, de esparcimiento, de cuidados, vivienda y acceso a la justicia.

Desde el año 2000, con la promulgación de la Ley Integral para la persona adulta mayor (Ley 7935), diversos actores gubernamentales, académicos y de la sociedad civil han sistematizado las soluciones al problema del envejecimiento costarricense, convirtiéndolo en un asunto público. Es así como nos encontramos con las organizaciones de bienestar social del ámbito gerontológico, declaradas así por el Instituto Mixto de Ayuda Social o por sus siglas IMAS. Estas entidades de derecho privado sin fines de lucro, gozan de declaratoria de interés público y han sido calificadas por la Contraloría General de la República como entes idóneos para administrar recursos públicos. Las organizaciones de bienestar social yacen presentes en las comunidades, gestionando programas de atención del envejecimiento y vejez desde la acción social de 63 centros diurnos, 74 hogares de larga estancia y 54 redes de cuidado para personas adultas mayores. Actualmente, a raíz de la Convención Interamericana de los Derechos Humanos de las personas adultas mayores, la visión gerontológica de las organizaciones de bienestar social se enfoca en las personas, sus necesidades y la promoción de sus derechos, tomando como base la familia y la comunidad para generar calidad de vida.

La justificación de la presente investigación radica en conocer el valor público de las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico de la Gran Área Metropolitana, en el contexto de la pandemia. La idea de valor público remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

En el caso de las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico, el valor público se reconoce en su papel auxiliar del Estado costarricense en el cumplimiento de la obligación de promover, proteger y asegurar el reconocimiento y el pleno goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor, a fin de contribuir a su plena inclusión, integración y participación en la sociedad.

El problema de esta investigación corresponde a ¿cómo debe ser la gestión de las organizaciones gerontológicas de carácter de bienestar social de la Gran Área Metropolitana desde la gerencia social durante el tiempo de pandemia como base para la creación de valor público? El cual pretende resolver el problema de esta investigación, a partir del objetivo general que busca analizar la gestión necesaria de esas organizaciones gerontológicas durante los tiempos de pandemia, desde el enfoque de la gerencia social, como base para la creación de valor público.

En adición, los objetivos específicos ayudarán primero, a identificar los criterios de gestión necesarios desde la gerencia social enfocados en las organizaciones gerontológicas; segundo, a describir las oportunidades que en tiempos de pandemia requieren las organizaciones gerontológicas como base para la creación de valor público y tercero, a recomendar las estrategias de gestión aplicables en tiempo de pandemia como base para la creación de valor público.

Finalmente, se espera que esta investigación ayude a despertar la reflexión desde la gerencia social en relación con el enfoque de derechos, del envejecimiento activo y a la atención que reciben las personas adultas mayores en el desempeño de las organizaciones de bienestar social, aspectos que sin duda alguna, merecen el análisis académico.

Revisión bibliográfica

El valor público es un concepto que vincula la literatura sobre gerencia social y políticas públicas. Así, en el contexto de la pandemia por la COVID 19, es necesario reflexionar como las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico, cumplen con sus programas y actividades para alcanzar objetivos y metas públicas.

Según la Junta de Protección Social (2020), durante la pandemia, las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico se han visto afectadas principalmente por la reducción de presupuesto y el costo de atención las personas adultas mayores afectadas por causas asociadas a la COVID 19. Eso obligó a esas organizaciones a gerenciar otro tipo de acciones para enfrentar la continuidad de los servicios, la ejecución de estrategias y la incidencia en la implementación de políticas públicas en la búsqueda de creación de valor público.

Lo anteriormente expuesto significa llevar a la práctica una gerencia estratégica del bienestar social, para influir en el contexto y no solamente para reaccionar ante él, es decir, que ante la pandemia por la Covid 19, las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico enfrentaron el desafío de trascender de las respuestas inmediatas para pasar a la planeación de mediano y largo plazo visualizando la sostenibilidad del servicio social que realizan y pasando de un modelo administrativo tradicional a uno con enfoque de gerencia social.

De acuerdo con Moore (1995), la esencia de la gerencia social reside en la generación de valor público diseñando políticas, programas y proyectos sociales. Para lograr el valor público es necesario: a) contar con apoyo en términos políticos, es decir, obtener autoridad y recursos financieros para lograr que una institución pueda funcionar adecuadamente; b) cuantificar los costos de funcionamiento de las políticas públicas y definir claramente los procesos internos para cumplir con su mandato e identificar los factores que permitan lograr resultados.

Para Bobadilla (2017), la gerencia social es un modelo de gestión corporativa que considera el entorno donde cada organización opera desde una visión transversal que genera capital y acción social, bienestar colectivo, gestión ética y responsable, participación e inclusión de la sociedad y la toma de decisiones con visión moral y su impacto en la comunidad. Asimismo, Beaumont (2016) define la gerencia social es un campo de acción o prácticas y de conocimientos enfocados estratégicamente en la promoción del desarrollo social, su tarea consiste en garantizar la creación de valor público por medio de su gestión.

De acuerdo con el IMAS (2020), las organizaciones de bienestar social son sujetos de derecho privado sin fines de lucro, a las que el Estado les ha delegado su obligación de actuar para incidir sobre la realidad social en la atención de las personas adultas mayores. Esa función auxiliar del Estado y la recepción de recursos públicos para su gestión hace que las organizaciones de bienestar social, según la CEPAL (2018), articulen iniciativas relacionadas con la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la colaboración de diversos actores para la coproducción de valor público.

Según la Contraloría General de la Republica (2016) en su “Informe de auditoría de carácter especial sobre la interrelación de los Programas de Transferencias dirigidos a la población Adulta Mayor”, en el aparato estatal costarricense existen instituciones que otorgan, regularmente, transferencias monetarias y pensiones no contributivas a las personas adultas mayores por medio de las organizaciones de bienestar social. También hay instituciones que según la demanda, pueden decidir otorgar recursos para el financiamiento de proyectos de organizaciones privadas que se dedican a la atención de este grupo poblacional. Entre las primeras se encuentran CONAPAM, JPS, IMAS, CCSS, MTSS, INS y BCCR.

La transferencia de recursos públicos otorga a las organizaciones de bienestar social gerontológicas la obligatoriedad de crear valor público. Moore (1995), citando la propuesta de Moore en torno al concepto de valor público, señala que consiste en que los recursos públicos deben ser utilizados para incrementar

el valor, de la misma forma en que se crea en el sector privado. Teniendo en consideración que el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios e incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos.

Fernández-Santillán, J. (2018) comenta que el valor público se presenta cuando la ciudadanía reconoce un beneficio tangible en lo que realiza determinada institución u organización pública; sin embargo, reconoce que para incorporar una estrategia de valor público en una organización, se requiere cambiar la visión y pasar del paradigma acerca de ¿cómo hacer mejor las cosas? ¿cómo ser más eficiente? a cuestionarse ¿qué estamos haciendo? ¿para qué lo hacemos? ¿para quién?, es decir, implica conocer bien a nuestro público objetivo, el demográfico o segmento de la ciudadanía para el que trabajamos. Además, es necesario responder a la pregunta de qué tiene valor para el ciudadano que realiza un trámite en una organización y realizar una gestión programática, alineando la estrategia de valor público a los planes y programas institucionales, por lo tanto, debe estar en sincronía con la misión y visión institucional. Seguidamente, es necesario mejorar la gestión organizacional involucrando y concientizando a las personas sobre la importancia y objetivos de la estrategia de generar capacidades de valor público.

Las capacidades para la creación de valor, citando a Wrigley, C., Nusem, E., & Straker, K. (2020) y siguiendo el pensamiento de diseño (*design thinking*, en inglés), afirman que el valor se crea cuando se introducen las competencias en las estructuras y procesos de una organización.

En el mismo orden, es necesario descubrir cómo aplicar la gerencia social a las organizaciones de bienestar social para la generación de valor público. Así, diremos con Beaumont (2016) que esas organizaciones son capaces de crear valor público cuando desarrollan un conjunto de capacidades, a saber:

- **Visión.** La capacidad de la organización de tener un sueño o una visión inspiradora. La visión expresa la propuesta de valor de la organización. La creación de valor equivale a la obtención de su misión. La organización plantea crear valor público a través de una estrategia particular por medio de la entrega de bienes o servicios, desarrollo de capacidades locales e incidencia en políticas públicas. Las competencias de gestión que giran en torno a la visión son: la propuesta de valor o estrategia, el conocimiento de la realidad, la capacidad de anticipar los cambios (prospectiva), la gestión ética de la organización o su gobernanza. (Beaumont, 2016, pág. 29)
- **Recursos.** Se trata de la capacidad de conseguir apoyo y movilizar recursos detrás de la visión. No se trata solo de dinero solamente, sino también de liderazgo para obtener el apoyo de aquellas personas o instituciones que son un referente para otros que pueden movilizar a esos otros: líderes de opinión o miembros de la sociedad. Las competencias de gestión necesarias para garantizar los recursos son: la construcción de capital social; la movilización de recursos; la comunicación estratégica, incluyendo el manejo de marca, la gestión de riesgos. (Beaumont, 2016, pág. 29)

- Operación. La capacidad de convertir dichos recursos en capacidad operativa de transformar los recursos en productos, es decir, en aquellos bienes o servicios que ofrece la organización para cumplir con su propuesta de valor público. Las competencias de gestión necesarias para garantizar la operación son: la gestión del conocimiento, la gestión financiera y la gestión del talento. (Beaumont, 2016, pág. 30)

En adición, siguiendo a Bobadilla Díaz (2017), la verdadera responsabilidad de la gerencia social es la creación de valor público para los diferentes grupos de interés. Por lo que es imperativo conocer que el cumplimiento de mandatos o demostrar efectividad y eficiencia en la administración de recursos públicos no es suficiente: lo realmente importante es establecer la pertinencia de lo que se hace y los beneficios que se entregan a la sociedad.

Además, Bobadilla Díaz (2017) indica que el enfoque de la creación de valor público en la gerencia social debe cumplir con las siguientes características: ejecutar acciones que generen valor para los grupos de interés, explorar ración de las necesidades y expectativas de los grupos de interés para adaptarlas a los cambios del entorno para promover la participación y el logro de objetivos organizacionales y anticiparse con soluciones a los posibles problemas.

Adicionalmente, en la creación del valor público es imperativa la realización de las actividades de seguimiento y evaluación. El MIDEPLAN (2016) indica que el seguimiento se define como “(...) un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste”.

Asimismo, la evaluación, siguiendo al MIDEPLAN (2016) “está directamente relacionada con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo”. Esa información servirá para rendir cuentas a la ciudadanía sobre el alcance de la gestión de la organización de bienestar social respecto de los cambios logrados en el desarrollo programático. Finalmente, la presente investigación buscará analizar qué criterios de gestión han seguido las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico de la GAM para crear valor público en el contexto de la pandemia.

Metodología de la investigación

La presente investigación buscará analizar posibles estrategias de gestión aplicables en tiempo de pandemia como base para la creación de valor público en las organizaciones de bienestar social de

carácter gerontológico. A continuación, se presentan algunos detalles en relación con la metodología de dicha investigación.

El tipo de investigación es descriptivo. Según, Guevara Albán (2020), la investigación descriptiva es aquella que se realiza con el objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

El enfoque de la investigación es cuantitativo. López, Nelly e Irma Sandoval (2016) indican que la investigación cuantitativa se basa en técnicas estructuradas, ya que se busca la medición de las variables previamente establecidas.

La población con la que se investiga está constituida por las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. Según la Universidad de Costa Rica y Centro Centroamericano de Población (2020) en el II Informe del Estado de Situación de la Persona Adulta Mayor en Costa Rica, se trata de 102 organizaciones que brindan atención a la persona mayor en distintas modalidades como los hogares de larga estancia, los albergues, los centros diurnos y los programas de atención domiciliaria. La muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia con 56 personas provenientes de esas organizaciones quienes se desempeñan como administradores.

El instrumento utilizado es un cuestionario que siguiendo a López, Nelly e Irma Sandoval (2016), es básicamente un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, en la que existe una relación muy estrecha entre los objetivos e hipótesis y el cuestionario en su conjunto. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación.

Análisis de la investigación

Se aplicaron 56 cuestionarios en hogares de larga estancia y centros de día de bienestar social de la Gran Área Metropolitana. Las respuestas fueron remitidas principalmente por los coordinadores administrativos de esas organizaciones, con un promedio de edad de 45 y 10 años de experiencia laboral en el sector gerontológico. Para cumplir el objetivo general de la investigación, a saber, analizar la gestión necesaria de esas organizaciones gerontológicas durante los tiempos de pandemia, desde el enfoque de la gerencia social, como base para la creación de valor público, se consultó si consideraban si una organización es capaz de crear valor público cuando cumple los objetivos, la misión, la visión y los mandatos para la cual ha sido creada.

Un 66,1 % de las personas consultadas considera que, en el contexto de la pandemia, la organización a la que pertenecen siempre ha logrado cumplir con su misión y visión, un 25 % indicó que casi siempre

logró hacerlo y un 8,9 %mencionó que a veces lo cumplió. Esto es importante, pues ante los niveles de incertidumbre generados por la pandemia, la misión y la visión permiten a las organizaciones delinear sus objetivos y establece la forma en que se aproximaba a sus *stakeholders* y desarrollar estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Como parte de los objetivos específicos, se procedió con la consulta de varias preguntas de opción múltiple, con la intención de identificar los criterios de gestión necesarios desde la gerencia social, enfocados en las organizaciones gerontológicas para conocer si aprovecharon las oportunidades de mejora que se pudieron generar en el contexto de pandemia.

Se buscó identificar los criterios de gestión relacionados con eficiencia, eficacia, desempeño y la evaluación. Además, se investigó conocer acerca de la gestión gerontológica realizada, es decir, la forma en que construyen los productos y servicios que ofrecen a las personas adultas mayores. También, conocer acerca de los esfuerzos realizados para mitigar el descalabro financiero producido por la pandemia.

Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo de recursos, se consultó si la organización ha sido eficiente durante el tiempo de pandemia. El 51% refirió ser eficiente, el 41% indicó que casi siempre logró ser eficiente y el 9% comentó que tuvo problemas de eficiencia.

La eficacia está relacionada con las razones que indican la capacidad o el acierto en la consecución de tareas y trabajos. Al respecto, se consultó cuál era el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que ofrece una organización gerontológica ante la pandemia. Así las cosas, el 48% refirió una respuesta de muy satisfactorio; el 25%, más que satisfactorio; el 17%, satisfactorio y el 5%, de algo satisfactorio.

El desempeño es un criterio de gestión que está relacionado con la capacidad que tiene una organización para administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Como resultado, la consulta mostró que el 43% percibe su desempeño de muy bueno; el 50%, de bueno; el 5%, de regular y el 2%, de modo aceptable. Durante la pandemia, las organizaciones han logrado identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. El 58,9% de las organizaciones indica que siempre logró identificar oportunidades, el 25% mencionó que casi siempre lo logró y un 16,1% refirió que a veces. Este análisis resulta vital para obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones oportunas para la mejora y crecimiento ante un entorno multidimensional como lo es la pandemia, para repensar estrategias, valorar desempeños, replantear ajustes presupuestarios y tomar decisiones.

En otro orden, se consultó acerca de la capacidad de implementar el modelo gerontológico del envejecimiento activo ante el desafío de la pandemia, sobre todo, porque las personas adultas mayores

son uno de los grupos más vulnerables a ella. Este modelo, sirve entre otras cosas, para medir la gestión administrativo-gerontológica que realizan esas organizaciones.

El envejecimiento activo es un término acuñado por la Organización Mundial de la Salud a finales de los 90 que se refiere al proceso por el cual se optimizan las oportunidades de bienestar físico, mental y social, de participar en actividades sociales, económicas, culturales, espirituales y cívicas, y de contar con protección, seguridad y atención, con el objetivo de ampliar la esperanza de vida saludable y la calidad de vida de todos los individuos en la vejez, y permitirles así, seguir contribuyendo activamente con sus familias, amigos, comunidades y naciones.

El concepto de envejecimiento activo se aplica tanto a individuos como a grupos de población. En la gestión gerontológica ante el confinamiento sufrido a causa de la pandemia, la mayoría de las organizaciones ha tenido que cambiar las estrategias que ejecutaban en la atención de las personas adultas mayores. Así, un 21% de ellas logró establecer un programa de atención domiciliar y un 39%, implementar opciones de teleasistencia. Por otra parte, un 42% de las organizaciones se mantuvo como un espacio seguro libre de Covid 19.

La gestión de recursos financieros es quizá la mayor preocupación de las organizaciones de bienestar social gerontológico durante la pandemia. Como mencionamos en los apartados anteriores, el presupuesto de esas entidades proviene de partidas específicas provenientes principalmente del Conapam y la Junta de Protección Social y que se han visto disminuidos por los efectos de la pandemia. Eso las ha obligado a autogestionar recursos, en la mayoría de los casos sin mucho éxito. Así, 48% de los hogares y centros de día para mayores no ha logrado autogestionar recursos, un 16% indica que si logró recaudar recursos por medio de actividades como bingos y rifas, un 20% aporta lograrlo parcialmente, mientras que un 16% refiere que nunca o casi nunca pudo recaudar fondos.

Para afrontar la carencia de recursos financieros, las organizaciones gerontológicas de bienestar social han tenido que aplicar diferentes estrategias para no afectar la calidad de los servicios que ofrecen; sin embargo, esas acciones las llevaron, por un lado a reducciones en su recurso humanos y por otro, a establecer la virtualidad en el abordaje de las personas adultas mayores.

Así, amparados en la Ley de Autorización de reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional N.º 9832, se aplicaron estrategias que afectaron al personal operativo, a saber, 29% de las organizaciones redujo las jornadas laborales, 19% aplicó la suspensión de contratos laborales y 27% procedió a realizar despidos. Es ese mismo sentido, el 47% de las organizaciones buscó donantes del sector privado para satisfacer necesidades financieras y el 79% recortó gastos operativos. Es importante mencionar que a pesar de que el recurso humano se vio afectado, el 57% de las organizaciones refiere que el desempeño de este siempre fue óptimo.

Con la intención de responder al tercer objetivo de recomendar posibles estrategias de gestión aplicables en tiempo de pandemia como base para la creación de valor público, se aplicó una pregunta de opción múltiple en la que se podía indicar la estrategia aplicada a la organización, para ofrecer un servicio de calidad a personas adultas mayores frente a la disminución de recursos durante la pandemia. Cabe recalcar que en la creación de valor público, se consideran tanto las transacciones individuales con los ciudadanos, así como garantizar sus derechos, la satisfacción de sus demandas y la prestación de servicios de calidad.

Durante la pandemia, las organizaciones de bienestar social gerontológicas han realizado diferentes estrategias para la continuidad de los servicios dirigidos a la población adulta mayor, entre ellos, las actividades de telepresencialidad (capacitación virtual, videollamadas) con un 73%; entrega de alimentos, 76%; la promoción de los derechos a la educación, cultura, la participación, integración e inclusión plena y efectiva en la sociedad, 53%; el aseguramiento al derecho a la salud como medida preventiva para evitar la COVID 19, 70% y la ejecución de acciones de reducción del impacto del confinamiento para asegurar el derecho a la independencia y a la autonomía de las personas adultas mayores, 54%.

Finalmente, debido a la dinámica económica que enfrentó el país durante la pandemia, las organizaciones de bienestar social vieron reducidos sus recursos propios. Ante eso, buscaron apoyo en el sector gubernamental para la ejecución de estrategias para la creación de valor público para la protección de las personas adultas mayores. Así, un 36 % de las organizaciones acudió a un gobierno local, el 13 % buscó ayuda con la Comisión Nacional de Emergencias, un 34% acudió al Ministerio de Salud; un 75%, auxilio en el Conapam y un 81% solicitó un presupuesto extraordinario en la Junta de Protección Social. Un 6% indicó no encontrar apoyo en el sector gubernamental y 2% de las organizaciones tuvo que usar inversiones de sus capital propio. En el siguiente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones

Organizaciones de bienestar social del Gran Área Metropolitana de carácter gerontológico que realizó algún tipo de estrategia para alcanzar valor público durante la pandemia por la Covid 19

ITEM	PORCENTAJE
Dio cumplimiento de la misión y visión	66%
Buscó mayor eficiencia organizacional	51%
Midió la satisfacción de los usuarios	48%
Realizó un buen desempeño organizacional	28%
Identificó de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora	59%
Logró implementación de modelos gerontológicos	21%
Implementó atención domiciliar	37%
Logró implementar estrategias de atención virtuales	22%

Consideró a su organización como un espacio seguro de Covid 19	43%
Logró autogestionar recursos financieros	48%
El recurso humano fue capaz de enfrentar la pandemia	57%
Gestionó apoyo gubernamental para gestionar la pandemia	80%

Fuente: *Carlos Eduardo Méndez*. Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo general de esta investigación ha sido analizar cómo debe ser la gestión de las organizaciones gerontológicas de carácter de bienestar social de la Gran Área Metropolitana, desde la gerencia social durante el tiempo de pandemia, como base para la creación de valor público. Desde el marco de la gerencia social, se requiere que las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico practiquen responsabilidades como comunicar su misión y visión continuamente, con el fin de establecerlas como norte a seguir. Por lo tanto, se recomienda el enfoque de la administración estratégica para que esas organizaciones involucren a todos los actores internos y externos para generar compromisos con la misión y visión y aclarar el tipo de valor público que desean crear, de tal modo que se lleve a la práctica la gerencia social, influyendo en el contexto.

El primer objetivo específico hacía referencia a identificar los criterios de gestión necesarios desde la gerencia social. En la investigación se reconoce que esas organizaciones realizan una gestión aceptable, incluso a pesar de la carencia de recursos financieros; sin embargo, se concluye que la mayoría de las organizaciones poseen mecanismos administrativos que pueden llegar a ser obsoletos si la gerencia no renueva los métodos para lograr una mayor eficiencia. Se recomienda que en la creación de valor público, las organizaciones se basen en criterios de la gerencia social como la equidad, la eficacia y la eficiencia (validez) y la sostenibilidad. Esos criterios permitirían a las organizaciones de bienestar gerontológico mantenerse activas en el transcurso del tiempo, resistiendo y permaneciendo en lo social y en lo económico, orientando la toma de decisiones, las acciones, seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. En adicción, se recomienda revisar la gestión del liderazgo, incluyendo un análisis de sus directivos y administradores.

Además, es necesario que cuenten con una planificación estratégica pensada en función de los objetivos, la misión, la visión y el control de gestión. De igual forma, es necesario que las organizaciones inviertan en recursos humanos para contar con juntas directivas y trabajadores capacitados, motivados y con capacidad para adaptarse al cambio.

El segundo objetivo específico se refería a describir las oportunidades que requieren las organizaciones gerontológicas como base para la creación de valor público en tiempos de pandemia. Se concluye que

durante la pandemia esas organizaciones han dirigido sus esfuerzos a asegurar la salud y el bienestar de las personas adultas mayores, a dar continuidad a los servicios, a mantener liquidez financiera y a adaptar sus productos para atender la crisis. Esos esfuerzos, en definitiva deben generar estrategias de valor. En consecuencia, se recomienda a las organizaciones de bienestar social, generar acciones que les permita operacionalizar las políticas públicas de atención de personas adultas mayores, para que creen valor público creando programas y estrategias basadas en la gestión de resultados. Eso les permitirá acceder de recursos financieros públicos o privados que les ayuden a mejorar la implementación de una gestión con identidad gerontológica, como lo es el modelo del envejecimiento activo.

El tercer objetivo específico buscaba recomendar las estrategias de gestión aplicables en tiempo de pandemia como base para la creación de valor público. El valor se crea cuando un público reconoce que el bien o servicio responde a su necesidad, cuando se posee apertura a nuevas oportunidades para las generaciones actuales y futuras y cuando se crea comunidad y democracia.

En la investigación realizada se desprende que en los meses de la pandemia, las organizaciones de bienestar social gerontológicas han sido capaces de crear valor para dar respuesta a sus *skateholders*, adaptando servicios y productos, pasando incluso de ejecutar operaciones presenciales a la virtualidad, realizando actividades para mitigar los efectos del confinamiento, entregando alimentos y asegurando los derechos humanos de las personas adultas mayores.

Se recomienda a las organizaciones gerontológicas sistematizar las estrategias realizadas como respuesta ante la pandemia y con ello, desarrollar nuevas formas de atención de personas adultas mayores para convertirlas en programas formales. Además, se recomienda crear una cultura de innovación, facilitando al recurso humano la información, las herramientas y las competencias requeridas para que puedan desarrollar proyectos de innovación basados en la creación de valor público. Finalmente, para futuras investigaciones, desde la gerencia social que realizan las organizaciones de bienestar social de carácter gerontológico, se podrían considerar tópicos relacionados con métodos de medición y evaluación del valor público sustentado en la eficiencia de las políticas públicas para su rendición de cuentas.

Referencias bibliográficas

Beaumont, M. (2016) Gestión Social, estrategia y creación de valor. Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). https://www.researchgate.net/profile/Martin_Beaumont3/publication/301800063_Gestion_social_estrategia_y_creacion_de_valor/links/5728c62908aef7c7e2c0c638/Gestion-social-estrategia-y-creacion-de-valor.pdf?origin=publication_detail

- Bobadilla Díaz. (2017). “La gerencia social en la práctica. Análisis de los modelos de gestión de programas y proyectos sociales”. <http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp-content/uploads/2018/04/30153924/libro-gerencia-social-en-la-practica.pdf>
- CEPAL. (2020). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42396>
- Comunicados. (2020, marzo 20). JPS autoriza uso de recursos para atención del COVID-19 a programas sociales y aportará €600 millones para la atención de la emergencia. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2020/03/jps-autoriza-uso-de-recursos-paraatencion-del-covid-19-a-programas-sociales-y-aportara-€600millones-para-la-atencione-la-emergencia/>
- Contraloría General de la República. (2016). Informe de auditoría de carácter especial sobre la interrelación de los Programas de Transferencias dirigidos a la población Adulta Mayor. https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2016/SIGYD_D_2016014300.pdf
- Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, 78, 175–193. <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.10373>
- Guevara Albán. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción. <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- López, Nelly e Irma Sandoval. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/176>
- IMAS. (2020). Administración de Acción Social y Administración de Instituciones de Bienestar Social. (n.d.). <https://www.imas.go.cr/index.php/es/general/administracion-de-accion-social-y-administracion-de-instituciones-de-bienestar-soci>
- MIDEPLAN. (2016). Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico. San José, Costa Rica. https://www.hacienda.go.cr/docs/5b61d2fe3e3ba_Marco%20conceptual%20y%20estrategico%20para%20el%20fortalecimiento%20de%20la%20GpRD%20en%20Costa%20Rica.pdf

- OMS. [(15 Octubre de 2020)]. Ginebra: OMS; c1999-2006 [actualizado 10 Abr 2016; citado 12 abr 2016]. 52 Asamblea Mundial de la Salud, Proyecto A 52/34 del 22 de mayo de 1999; [aprox. 2 pantallas]. <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/84566/1/s7.pdf>
- Moore, Mark Harrison. (1995). *Creating public value*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Wrigley, C., Nusem, E., & Straker, K. (2020). Implementing Design Thinking: Understanding Organizational Conditions. *California Management Review*, 62(2), 125–143. <https://doi.org/10.1177/0008125619897606>
- Universidad de Costa Rica. Centro Centroamericano de Población. (2020) II Informe estado de situación de la persona adulta mayor en Costa Rica / Universidad de Costa Rica, CCP PIAM, CO-NAPAM . https://piam.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/Informe%20ESPAM%20II_.pdf