

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN  
DE SERVICIOS SOCIALES:  
GUÍAS DE PRÁCTICA PARA  
LA TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA  
EN EL TRABAJO SOCIAL**

**Eduardo J. Zavala-Mendoza**

Posee bachillerato en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente (E.A.P.); Certificado en Política y Ambiente del *Global Environment Centre Foundation* (Osaka); Maestría en Planificación, siendo actualmente candidato doctoral en Trabajo Social (UPR/RP) y consultor independiente. Ha sido director ejecutivo e investigador en ONG's comunitarias.

**Angélica Varela Llavona**

Posee maestría en Trabajo Social y Administración Pública (UPR/RP); Doctorado (OSU); Estudios posdoctorales -Certificación *Seniors Executive Education (State and Local Government Education) de Harvard Kennedy School of Government*- ILHU.

Es catedrática de la Escuela Graduada de Trabajo Social (UPR/RP) y Presidenta del *San Juan Research Group*. Ha sido Subsecretaria de Estado, Secretaria del Departamento de la Familia/PR, entre otros.


**Recibido:**

10 de abril de 2017

**Aprobado:**

25 de agosto de 2017

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE SERVICIOS SOCIALES: GUÍAS DE PRÁCTICA PARA LA TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL TRABAJO SOCIAL

escrito por 

Eduardo J. Zavala-Mendoza  
Angélica Varela Llavona

## Resumen

Este artículo intenta ser una guía de consulta para profesionales, en especial del Trabajo Social, que desarrollan procesos de planificación, estrategias organizacionales y gestión de servicios sociales. Esto, como veremos más adelante, se ve impulsado mediante la planificación estratégica. Es decir, frente a un contexto de crisis económica, social e institucional, la planificación estratégica se traduce en una alternativa idónea para replantear y ampliar la capacidad de gestión, acción organizacional y administración de servicios sociales. Consideramos que, pensándole como proceso social y orientada a la transformación para la configuración de estrategias y ruta compartida, se logrará articular la teoría y práctica de la estrategia organizacional y gestión de servicios sociales. En tal sentido, el enfoque de planificación

estratégica que se presenta, se caracteriza por atender inherentemente la interrelación de *prácticas comunicativas, de aprendizaje-renovación, contingencia y complejidad* entrelazadas en tres dimensiones. A saber, *dimensión de contenido, institucional y, de participación y comunicación*. De este modo, proporcionamos algunas guías y recomendaciones que esperamos puedan orientar la práctica de la planificación estratégica en el contexto organizacional y gestión de servicios sociales.

**Descriptor:** Planificación, planificación estratégica, gestión organizacional, servicios sociales, Trabajo Social.

## Abstract

This article aims to present a reference guide for those professionals, especially social workers, who develop planning processes, organizational strategies and management of social services. This, as we will see later, is driven by strategic planning. In other words, faced with a context of economic, social and institutional crisis, strategic planning translates into an ideal alternative to rethink and expand management capacity, organizational action and administration of social services. We consider that, thinking of strategic planning as a social process and oriented towards the transformation for the configuration of strategies and a shared future, it is possible to formulate the theory and practice of organizational strategy, and management of social services. In this

sense, the strategic planning approach presented is characterized by the inherent interrelationship of communicative, learning-renewal, contingency and complexity practices intertwined in three dimensions. That is, dimension of content, institutional and participation and communication. In this way, we provide some guidelines and recommendations that we hope will guide the practice of strategic planning in the organizational context and management of social services.

**Keywords:** Planning, strategic planning, organizational management, social services, Social Work.

## La planificación estratégica como instrumento en la organización y gestión de servicios sociales

### Planificación

Son diversos los estudios empíricos y la literatura que señala que los procesos de planificación para la gestión organizacional y la toma de decisiones son influidos significativamente por aspectos del entorno interno y externo. A su vez, estos se ven inmersos en dinámicas sociales complejas que llaman a considerar las relaciones sociales, institucionales, organizacionales, políticas, entre otras (Forester, 1999; Flyvbjerg, 2002; Wolf & Floyd, 2013). Es decir que la práctica de la planificación de procesos organizacionales y, en específico de los servicios sociales, se componen a partir de aspectos de comunicación, aprendizaje, contingencia y complejidad.

En tal sentido consideramos que, antes de exponer algunas guías para la práctica de la planificación estratégica, es necesario revisar algunas de las aproximaciones conceptuales que buscan definirle y fundamentan la idea de la planificación. Dicho esto, Crosby & Bryson (2005) expresarán que la planificación establece un marco de guías, procesos que se orientan al futuro y dirigen al alcance de metas sociales previamente definidas. Por otro lado, puede ser vista como procesos que conlleva la formulación de valores, identificación de medios y su respectiva efectuación (Davidoff & Reiner, 2007). O bien, nos dirá Scharpf & Schmidt (2001), la planificación resulta de la interacción entre la pluralidad de las partes interesadas [*stakeholders*] con diferentes necesidades, metas y estrategias.

En suma, lo expuesto sugiere que la planificación impulsa procesos orientados al futuro, de interacción plural y logro de metas conjuntas. No obstante, consideramos que el

logro de la gestión organizacional en los servicios sociales y la transformación administrativa efectiva, se posibilita con mayor eficacia mediante la planificación estratégica. Es decir que, desde la óptica del Trabajo Social y coincidiendo con Albrechts (2003), los procesos de planificación necesitan de una *estrategia* explícita que les permita proveer direccionalidad y efectividad.

Lo anterior resulta de mayor pertinencia cuando desde los diversos escenarios profesionales del Trabajo Social se desarrollan tareas administrativas en contextos complejos, dinámicos y con múltiples limitaciones. En tal sentido, sugerimos que la articulación entre teoría y práctica organizacional es impulsada al complementarse con la planificación estratégica, permitiendo contribuir a la gestión organizacional de los servicios sociales (Jarzabkowsky & Balogun, 2009; Wolf & Floyd, 2013).

### **Planificación estratégica**

La crisis social, económica e institucional actual, nos lleva a la necesidad de replantear la capacidad de acción organizacional y administrativa de los servicios sociales. Esto puede interpretarse como un llamado para promover modos estratégicos de pensar y hacer que permitan movilizarnos efectivamente hacia coordenadas de cambio y transformación social, económica e institucional. Esto, según nuestros argumentos, se ve impulsado mediante la planificación estratégica. Es decir, y siguiendo a Pascual (2012), entenderemos por planificación estratégica como “un proceso social [no técnico] orientado a mejorar la capacidad de organización y acción, mediante la elaboración e impulso de una estrategia compartida” (p. 10).

De igual forma, mediante la planificación estratégica, como instrumento para la gestión organizacional y de los servicios sociales, se ve caracterizada por atender e interrelacionar prácticas comunicativas, de aprendizaje-renovación, contingencia y complejidad. Esto significa que la planificación estratégica incluye *procesos comunicativos*. Es decir, asume un rol protagónico y permanente el involucramiento y consideración interpretativa de las partes interesadas. Con ello, se propicia la constitución de relaciones interactivas y de confianza a nivel del diálogo. También, impulsa a conocer los antecedentes [genealógicos] de la organización o del programa (Spee & Jarzabkowski, 2011).

A medida las partes interesadas participan expresando sus interpretaciones, se configuran ciclos de *aprendizaje-renovación*. Es decir, se propicia e impulsa la incorporación del conocimiento producido a partir del pensamiento y experiencia conjunta. De igual forma, genera una apreciación en permanente reducción de la incertidumbre y renovación de dimensiones que son necesarias para la efectividad en la estrategia y gestión administrativa (Ugboro, Obeng & Spann, 2011; Navas, 2012).

Coincidiendo con Taylor & Van Every (2008), argumentamos que la organización y la gestión administrativa se ve frente a una variedad de desafíos y aparentes contradicciones. Es decir, emerge la necesidad de mantener la acción en unidad mientras ésta se hace cada vez más diversa, implica ser local y global a la vez, pero en constante observación de un entorno interno y externo. Ante estas consideraciones, veremos cómo la planificación estratégica converge con la acción y estructura de un entorno circunscrito por la *contingencia y complejidad*.

Por un lado, es contingente porque se ve inmersa dentro de una red de múltiples interacciones e intercambios humanos, como también, en un amplio espectro material y sensitivo



de la vida humana (Giddens, 2011). Esto, nos dirá Wolf y Floyd (2013), implica la consideración de dos conjuntos de variables contingentes. Es decir, aquellas internas a las condiciones organizacionales y vinculadas a sus resultados más inmediatos. Y, las variables influidas por el entorno externo de la organización y asociadas a los resultados más distantes en el tiempo.

De igual forma, es compleja porque la planificación estratégica reconoce, como modalidad esencial, la confluencia de diversos sistemas, entornos y lógicas. Es decir, considera aquello que resulta de “la interacción y relaciones del intercambio [humano interpersonal] que se establecen entre diversos grupos o redes de actores interdependientes, llevando a cabo la co-producción de soluciones y estrategias colectivas” (Favoreu, Carassus & Maurel, 2016, p. 439).

Mencionado lo anterior, debemos aclarar que no escapa a nuestra consideración la existencia de diversos enfoques y metodologías de planificación estratégica. Es decir que sus características metodológicas dependerán del marco conceptual y práctico que les fundamente. Para ejemplificar, tenemos el marco estratégico para la acción de Kaplan y Norton (2000), el modelo de planificación estratégica aplicada de Gooddstein, Nolan & Pfeiffer (2008), planificación participativa y gestión asociada de Pogiesse (2011), entre otros.

No obstante, nuestra finalidad es proporcionar algunas guías y características de la planificación estratégica y gestión organizacional en lo que se refiere a los servicios sociales. En tal sentido, se procede a abordar diversos criterios o componentes que dan forma al plan estratégico, detallados a grandes rasgos en la **Figura 1**, mismos que se encuentran aglutinados en algunas dimensiones que a continuación se aproximan.

**Figura 1.** Esquema de la planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales



En la práctica, el ciclo de la planificación estratégica no es secuencial. La ilustración muestra las diversas interrelaciones entre algunos componentes claves. El análisis del entorno interno y externo, el involucramiento de las partes interesadas, la direccionalidad hacia la estrategia, el monitoreo y evaluación de resultados y, la comunicación y divulgación permearan en todos los procesos.

## Guía de práctica y componentes de la planificación estratégica y gestión organizacional en los servicios sociales

Ahora bien, para iniciar nuestra tarea de socialización de guías de práctica según los componentes de la planificación estratégica, y que se exponen en la **Tabla 1**, recurriremos a algunos de los principios establecidos por Merinero & Estudillo (2010) y Pascual (2012). Sin embargo, y a diferencia de dichos

trabajos, se realizará la gestión adicional de complementar y modificar estos elementos al contexto y lógica administrativa de los servicios sociales. Esto quiere decir que, desde la óptica del Trabajo Social, conviene considerar la planificación estratégica en tres dimensiones: de contenido, institucional y, participación y comunicación.

**Tabla 1**

*La planificación estratégica, sus dimensiones, funciones y componentes*

| <b>Dimensión</b>   | <b>Funciones claves</b>   | <b>Componentes</b>   |
|--|---|--|
| <i>Contenido:</i><br>Planificación y estrategias.                            | -Configuración de modelo.<br>-Constitución de las fuerzas de transformación.<br>-Priorización temática.   | Base legal; misión; visión; metas; objetivos; estrategias y curso de acción; medición del desempeño.   |
| <i>Institucional:</i><br>Configuración de redes e impulso de la cooperación. | -Análisis situacional y tendencias del entorno.<br>-Identificación de las partes interesadas.<br>-Formalizar implicación en los procesos.<br>-Articular mecanismos de participación y consulta<br>-Analizar y gestionar conflictos.<br>-Acción de los marcos de participación y consulta. | Análisis situacional y del entorno: DAFO/ FODA; teorías del quehacer organizacional; descripción de población o comunidad con la que se trabaja; competencias en la gestión de servicios sociales; presupuesto y finanzas.<br>Consideraciones éticas |
| <i>Participación y comunicación:</i><br>Involucramiento y confianza.         | -Difusión de información y conocimiento.  | Participación de los actores clave en los procesos de planificación; divulgación de las metas y relaciones públicas.   |

Elaborado y modificado por los autores a partir de Merinero & Estudillo (2010) y, Pascual (2012).

## Componentes de la dimensión de contenido

- a. *Base legal, análisis de las leyes, normativas y procedimientos: ¿Cuáles son los requisitos legales y el contexto reglamentario aplicable a la organización?*

Esta tarea inicia mediante la gestión y análisis de las fuentes legales, normativas y procedimientos que rigen o afectan la organización. Este repertorio, por así decirlo, se debe traducir en un instrumento articulado y flexible. Es decir que, adicional a brindar mayor entendimiento de la organización en su contexto legal, permita identificar y describir las normas que le aplican, funciones y obligaciones que la organización tiene por objetivo realizar.

Según Franco & Pérez (2014), se debe realizar un estudio de las leyes y regulaciones del marco organizativo general, sea a nivel nacional o internacional; leyes y reglamentaciones especializadas que apliquen, por ejemplo, ley o reglamento de transparencia y rendición de cuentas, procedimiento administrativo, entre otros. Se requiere el estudio de los estatutos constitutivos de la organización, reglamentos internos, acuerdos, convenios y relaciones contractuales con otras organizaciones o instituciones, normas, manual de buenas prácticas, código de ética, entre otros.

- b. *Misión: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?  
¿Para quienes y dónde? ¿Qué efecto[s] esperamos?*

La misión es un enunciado que describe y hace explícita la razón o propósito de ser de la organización o programa. De igual forma, constituye una declaración del quehacer organizacional, los bienes y servicios que ofrece, los valores y aspiraciones organizacionales, funciones principales y qué factores le distinguen de otras que realizan acciones similares que justifica su existencia (Mackenzie & Smeltzer, 2001; Armijo, 2011). Como se muestra en la **Figura 2**, se establecen los

parámetros dentro de los cuales las metas se desarrollarán (Kettner, Moroney & Martin, 1999).

De igual forma, no puede pasar inadvertido que los enunciados de la misión intentan ser visionarios y deberán reevaluarse cuando las condiciones sociales se alteren o la necesidad o problema, que dieron base a la organización o el programa, no existan (Rosa, 2006). Generalmente, se configura para llevarse a cabo en el mediano plazo, el cual según Bello (2008) oscila entre cinco a seis años, cuidando siempre de resguardar su correspondencia o armonía con las metas y objetivos estratégicos.

### **Figura 2. Consejos prácticos**

Se recomienda que en la misión organizacional o del programa se identifique: *¿Cuál es la dirección? ¿Cuál es el propósito central? ¿Qué cuerpo aprueba la misión? ¿Qué hace, qué bienes o servicios ofrece? ¿Para quién/es? ¿Qué áreas geográficas sirve? ¿Qué principios o valores le orientan? ¿Qué efecto se espera lograr? ¿Qué imagen pública desea impulsar?*

De igual forma, la redacción de la misma puede extensa o breve, esto es según sea conveniente.

- c. *Visión: ¿Cómo queremos ser reconocidos? ¿Qué referente somos?*

La visión responde a la aspiración futura deseada de la organización o programa. Es decir, incluye los valores filosóficos con los cuales toma fundamento su accionar, el cómo se desea o quiere ser reconocida y, ante qué valores espera le relacionen o sea referente. Según Armijo (2011), la visión puede ser más amplia que la misión y estará enmarcada en el largo plazo que puede ir desde 10 a 15 años (Bello, 2008).

- d. *Metas estratégicas: ¿Cuáles son mis prioridades?  
¿Qué resultados espero?*

Coincidiendo con McKenzie & Smeltzer (2001), las metas estratégicas responden a precisar el propósito y resultados esperados. En tal sentido, deben “especificar” los resultados esperados [intermedio o final], no teniendo que estar necesariamente expresadas en forma cuantificable y en periodo de tiempo (Kettner, Moroney & Martin, 1999).

De igual forma, proveen dirección programática ya que guían la coordinación de esfuerzos entre las diversas componentes de la organización o programa. Finalmente, al ser una aspiración, o un ideal, las metas deberán reflejar el o los principios centrales de la misión, valores y el tipo específico de servicio que brinda.

- e. *Objetivos estratégicos: ¿Hacia dónde nos dirigimos?  
¿Qué haremos, cómo, quiénes, con qué y para qué?*

Los objetivos estratégicos se traducen en los logros o resultados que se esperan concretizar en un tiempo determinado para lograr cumplir la misión, lo cual se amplía en la **Figura 3**. Estos, según Bello (2008), se enmarcan generalmente en un tiempo de dos a tres años. Así, según el *United State General Accounting Office* (2014), los objetivos estratégicos reflejan el cómo el plan responderá a las circunstancias dinámicas y complejas, sirviendo también referencia para medir si el propósito general se está cumpliendo.

De igual forma, Armijo (2011) establece que los objetivos estratégicos se caracterizan por vincularse con la misión; estar orientados a definir los resultados esperados en un periodo de tiempo específico; expresan las variables que permiten medir el desempeño esperado, las cuales fungirán como base para la definición de indicadores de resultados y establecerán los cursos de acción.

### Figura 3. Consejos prácticos

Los objetivos estratégicos deben determinar:

¿Qué se hará?: resultado, cambio o logro específico;

¿Cuánto?: criterio de medición;

¿Cómo?: metodología y/o intervención;

¿Cuándo?: periodo/fecha específica;

¿Quién/es?: quién hará qué cosa;

¿Dónde?: lugar;

¿Con qué?: recursos necesarios

¿Para qué?: finalidad.

#### f. *Estrategias y curso de acción:*

*¿Cómo lograré lo propuesto?*

Las estrategias serán las guías y acciones que, a partir del análisis de los diversos escenarios posibles, permiten determinar las acciones más adecuadas para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Según Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2008), en la configuración de las estrategias sobresale: liderar, ser consistente en el objetivo, adoptar una posición proactiva y revisar permanentemente la movilidad de los procesos. También, se debe asegurar que todas las personas cumplan con su parte y considerar los diversos entramados de poder para identificar las partes en oposición, “neutralidad” y apoyo.

Según el *California Performance Review* (2007), al elaborar estrategias se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Los cursos de acción y estrategias abordan directamente el logro del objetivo estratégico? ¿Estas estrategias ayudarán a la organización a avanzar hacia sus objetivos? ¿Se han determinado los costos y beneficios asociados a las acciones?

¿La organización está en condición para desarrollar el curso de acción, de lo contrario, qué cambios necesita realizar para lograrlo? ¿Hay otras organizaciones o actores que complementan o están en conflicto con las metas de la organización? ¿Qué estrategias lograrían conciliar o mitigar los conflictos?

g. *Medición de desempeño: ¿Cómo sabemos que llegamos? ¿Cómo evaluo? ¿Qué será medido?*

El plan estratégico debe estar enmarcado en una gestión institucionalizada de seguimiento, monitoreo y evaluación. Es decir, y concordando con Viteri (2007), estos procesos deben dirigirse a garantizar la adecuada gestión estratégica eficiente y eficaz, a lo que agregamos también la calidad. Esto según Martin (2008) se ve posibilitado mediante la medición de desempeño desde el “modelo lógico”, lo que define como la ruta descriptiva y secuencial de eventos que conectan la necesidad del plan estratégico con los resultados deseados.

En tal sentido, Martin & Kettner (2010) expresan que la medición del desempeño es la recolección y reporte sistemático de información que evalúa tres dimensiones del quehacer organizacional: *eficiencia, calidad y efectividad*. Como se detalla en la **Tabla 2**, estos podrán ser medidos a través de indicadores aglutinados en cinco tipos: insumos (*inputs*), procesos/actividades (*process*), productos (*outputs*), resultados finales (*outcomes*) y retroalimentación (*feedback*). Estos pueden ser de naturaleza cualitativa y/o cuantitativa.



## Tabla 2

### *Indicadores según dimensión de desempeño*

*Eficiencia:* Describe la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos utilizados. Es decir, aborda la relación de salidas a entradas. Sus indicadores de medición son:

- Insumos (*inputs*): Todo lo que la organización utiliza para lograr sus propósitos. ¿Cuánto recurso invertimos? ¿Cuánto personal?
- Procesos/actividades (*process*): Actividades y metodologías utilizadas para la prestación de servicios. Acá los insumos se traducen en resultados. ¿Cuánto nos cuesta? ¿En cuánto tiempo?
- Productos (*outputs*): Todo lo que un sistema produce. ¿Qué y cuánto servicio estamos generando?

*Calidad:* Es la capacidad organizacional para responder en forma pronta y directa a las necesidades y la proporción de servicios que cumplen con un estándar. Sus indicadores de medición son:

- Oportunidad, accesibilidad, percepción y precisión. ¿cuán oportuno, satisfactorio y accesible es el servicio? ¿Qué se piensa del servicio?

*Efectividad:* Es el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir, aborda la relación entre los resultados y los insumos. Sus indicadores de medición son:

- Resultados (*outcomes*): son los resultados intermedios y finales, logros e impactos. ¿Cómo está cambiando las aptitudes? ¿Cómo está cambiando las condiciones que estamos interviniendo?
- Retroalimentación (*feedback*): pueden ser pensados como datos e información sobre el rendimiento de un sistema. Esto se reincorpora como una entrada adicional. ¿Qué hemos aprendido? ¿Cómo incorporo el aprendizaje?

Elaborado y modificado por los autores a partir de lo Martin &Kettner (2010) y, Armijo (2011).

## Componentes de la dimensión institucional

### a. Análisis situacional y del entorno

#### *Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DAFO/FODA) para diagnóstico*

El diagnóstico y análisis de los factores del entorno interno y externo a la organización es un ejercicio de evaluación clave. Estos elementos serán capaces de influir y dirigir al éxito o fracaso de las acciones propuestas. En otras palabras, se deben conocer las Fortalezas y Debilidades [aspectos internos], Oportunidades y Amenazas [aspectos externos], lo que comúnmente se conoce como DAFO/FODA [SWOT *Analysis* por sus siglas en inglés]. Según Armijo (2011), y como se presenta en la **Figura 4**, seguir los pasos de esta metodología permite identificar las brechas institucionales que enfrentamos, las que deberán ser atendidas para el logro de los objetivos. De igual forma,

### **Figura 4. Consejos prácticos**

#### *Evaluación interna a la organización y servicios sociales:*

- a. Describir el desempeño pasado: *¿Se ha satisfecho los participantes?; ¿Cuál ha sido la calidad de los servicios? ¿Ha habido cambios internos?*
- b. Describir el estado actual del desempeño: *¿Actualmente, están satisfechos los participantes? ¿Qué está haciendo la agencia, qué no se está cumpliendo? ¿Cuál es la calidad de los servicios? ¿Cuáles son los problemas existentes? ¿Actualmente, estamos midiendo el desempeño?*
- c. Describir fortalezas y debilidades: *¿Cuál es la capacidad de cambio organizacional? ¿Cuál es la capacidad de trabajo, experiencia, nivel de capacitación y compromiso ético? ¿Cuál es el soporte de tecnología de información, sistemas de datos y activos financieros de la organización?*

*Evaluación externa a la organización y servicios sociales:*

- a. Describir los factores que influyen en el entorno externo. Por ejemplo, *¿cómo afectan las tendencias económicas, la esfera política, dinámicas sociales y tendencias tecnológicas?*
- b. Describir cómo los anteriores factores pueden cambiar en el futuro.
- c. Determinar *¿Cuáles de estos factores mejorarán la capacidad de éxito de la organización (oportunidades), lo que dificultará el éxito (amenazas)?*

Una vez identificados los factores internos y externos, se procederá a potenciar las estrategias mediante las fortalezas y oportunidades y, a generar estrategias que anulen las amenazas y atiendan las debilidades.

*Teorías/modelo del quehacer organizacional:*

*¿Cuál es el tipo de estructura organizacional?*

*¿Qué tipo de intervención se realiza?*

Según Rosa (2006), el quehacer organizacional se ve esbozado en las actividades y tareas llevadas a cabo por quienes laboran en la organización dentro de los límites de la definición del servicio que se ofrece. En este sentido, las actividades y tareas organizacionales ¿desde dónde se derivan? ¿de qué componentes de la organización? ¿Se fundamentan en algún modelo o perspectiva teórica? (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005). Es decir, determinar si se vierten desde la práctica burocrática, gerencia social, apoderamiento y autogestión, autosuficiencia, entre otras.

## *Descripción de la Población / Comunidad con la que se trabaja*

Según Rosa (2006), esto posibilita disponer de información sobre el funcionamiento del sistema en la prestación de servicios. Por ejemplo, la técnica de análisis del participante, el cual se centra en las personas a ser atendidas. De igual forma, se debe detallar la cantidad de población a ser atendida, población en necesidad o bajo condiciones de opresión. También, se recomienda establecer la diversidad y composición de poblaciones con las que se trabaja.

## *Competencias en gestión de servicios sociales*

Coincidiendo con *The Network for Social Work Management* ([NSWM], 2015), se establece que en el ejercicio profesional administrativo y/o gerencial de los servicios humanos, resulta fundamental atender la generación de ciertas habilidades y conocimientos. En este sentido, se distinguen cuatro dominios principales: *Liderazgo ejecutivo, gestión de recursos, gestión estratégica y colaboración comunitaria*. Como era de esperarse, consideramos que estos son fundamentales en los procesos de la planificación estratégica.

Primero, el Liderazgo ejecutivo se refiere a la habilidad interpersonal de motivar a otros a comunicar la misión, visión, metas y objetivos a lo largo de la organización. Segundo, la gestión de recursos hace referencia a la necesidad de generar una perspectiva integral de la organización y de su entorno, de pensar y actuar estratégicamente. En tercer lugar, la gestión estratégica proporciona habilidades técnicas para la gestión de funciones organizacionales como el presupuesto, finanzas, recursos humanos y tecnología. Y cuarto, la colaboración comunitaria hace referencia a las habilidades y conocimientos necesarios para construir relaciones con instituciones y grupos comunitarios (NSWM, 2015).

## *Presupuesto/finanzas: Búsqueda y distribución de recursos*

Rosa, establece que “el presupuesto es una declaración de los costos anticipados del programa y representa una medida de control para la eventual evaluación programática y fiscal” (2006, p.106). Es decir, representa un instrumento que provee una examinación del cuadro financiero total del programa u organización, aspectos que podrá verse en la **Figura 5**. Particularmente, es un plan de acción expresado en términos monetarios pero que va más allá de una simple declaración de gastos presupuestados (Miner & Miner, 2008).

### **Figura 5. Lista de verificación del presupuesto del plan estratégico**

- ¿El presupuesto se elabora a partir de las normas/reglas de la organización?
- ¿Se asignan los recursos suficientes para llevar a cabo el plan estratégico?
- ¿Se vincula permanentemente el presupuesto al plan estratégico?
- ¿El presupuesto fue aprobado según las guías y normas organizacionales?
- ¿Se describen los renglones presupuestarios según si la fuente de financiamiento es federal, estatal y/o municipal, entre otros?
- ¿Hace explícito la relación del objeto de gasto o partida presupuestaria con los objetivos estratégicos?
- ¿Justifica las partidas principales del presupuesto?

- ¿Se informa sobre cómo se calculó cada objeto o partida del presupuesto?
- ¿Separa los costos directos e indirectos e incluye su descripción?
- ¿Incluye una partida presupuestaria que contempla contingencias?
- ¿Se especifica modo o esquema que velará el control y monitorea del ritmo de gastos?
- ¿Provee medidas dirigidas a la transparencia financiera y acceso a la información?

**Figura X.** La lista de verificación fue elaborada y modificada por los autores a partir de Rosa (2006) y Field (2012).

### *Consideraciones éticas: ¿Cuál es la relación entre el ejercicio profesional y ética?*

En el Código de Ética del Colegio de Profesionales del Trabajo Social de Puerto Rico ([CPTSP], 2017), las consideraciones éticas hacen referencia a un comportamiento profesional que debe responder a los principios del reconocimiento de los derechos humanos y al rechazo de toda intención de menoscabar los servicios sociales. Es decir, se manifiesta una finalidad de velar por la calidad y acceso de los servicios, lo cual es aplicable al ejercicio de supervisión, administración y la gestión organizacional. De igual forma, las consideraciones éticas requieren que toda y todo profesional posea los conocimientos y competencias necesarios para el ejercicio de tales tareas. Esto quiere decir que, en el caso de Puerto Rico, se deberá mantener la licencia, colegiación y educación continua al día.

En tal sentido, el mandato ético-moral que desprende del código anteriormente mencionado, se dirige a impulsar la permanente observación del entorno y de los escenarios de la práctica profesional. Tal tarea, requerirá vocalizar el rechazo y denuncia frente a las situaciones primadas por la corrupción y negadoras de los derechos humanos, especialmente en lo relacionado a la administración pública.

### **Componentes de la dimensión de participación y comunicación**

*Participación de los actores clave en los procesos de planificación: ¿Quién/es está/n representado/as? ¿Las estrategias, implican colaboraciones, coaliciones o alianzas? ¿Cuáles son las responsabilidades específicas?*

Uno de los pilares del proceso de planificación estratégica y el desarrollo organizacional en los servicios sociales consiste en propiciar espacios efectivos que permitan el empoderamiento, comunicación e involucramiento en la definición de las prioridades y programas (Machinea, 2004). Es decir, al estar el ejercicio administrativo del Trabajo Social enmarcado en el impulso del bienestar social, es fundamental promover modos para la participación de diversas colectividades.

Respecto a esto, dirá Viteri (2007), se logra “captar sus puntos de vista y opiniones respecto al diseño, cobertura, y localización de los programas sociales, como así también durante el correspondiente proceso de retroalimentación y actualización de los mismos” (p. 82). Dicho en otras palabras, la planificación estratégica se distingue de entre diversas formas de planificar, precisamente por la incorporación y coordinación permanente de los actores claves (Navas, 2012).

En tal sentido, encontramos aplicabilidad de aquellos criterios que Licha & Molina (2006) expusieron como consideraciones fundamentales para la coordinación a partir de diferentes perspectivas, dimensiones y las partes interesadas. Es decir, la planificación estratégica fundamentada en el principio de participación y coordinación, se convierte en un “proceso de múltiples dimensiones [político, participativo y concertado, vertical y horizontal] y de diferentes alcances [macro, meso y micro] que involucra a diferentes actores y sectores, para articular esfuerzos sinérgicos que favorezcan el logro de objetivos estratégicos (p. 3).

### *Divulgación de las Metas y relaciones públicas*

*¿Qué papel juegan los medios de comunicación?*

*¿Qué y cómo sabemos el avance de los objetivos y metas?*

En este apartado, hacemos referencia a la necesidad de disponer de sistemas que, junto con el plan estratégico, logren informar y comunicar las metas y objetivos. En tal sentido, resulta fundamental configurar una estrategia de información y comunicación que permita “informar, sensibilizar, asegurar la equidad en el acceso a la información y favorecer el diálogo entre los actores clave para lograr una efectiva colaboración operativa” (Viteri, 2007, p. 131).



## Conclusiones: Ante cuatro observaciones finales

*Cambio de lógica de planificación en la organización y gestión de los servicios sociales mediante la planificación estratégica.* Se concretiza la necesidad de ir más allá de metodologías que tienden únicamente a validar técnicamente las normas, reglas y procedimientos generales. Llegando incluso a negar el involucramiento de las personas en la toma de decisiones que les impactan directamente. Esto, según Yáñez (2013), impulsa a que las y los trabajadores sociales construyamos desde allí el objeto que aliente el cambio organizacional.

*Establecer densos puentes de comprensión social.* Debemos plantar cimientos para desarrollar y consolidar fundamentos desde una perspectiva articuladora, crítica y en la complejización del Trabajo Social. Se debe comprender que nuestra profesión deviene y se nutre desde diversos pensamientos, asunto que le constituye como un espacio interdisciplinario.

*Relacionar la dimensión de contenido, institucional y comunicación con los procesos organizacionales y servicios sociales.* Toma fuerza la necesidad de generar una movilidad consistente y visible sobre la teoría y la práctica: el cómo saber y cómo hacer la praxiología hacia un Trabajo Social portador de atributos reflexivos, críticos y propositivos que articulen pensamientos y perspectivas teóricas administrativas, como en lo vinculado a los servicios sociales.

*Aportes que ofrece la investigación en el desarrollo de nuevos conocimientos que impacte la planificación en la organización y los servicios sociales.* Las argumentaciones anteriormente plasmadas, conllevan entonces a la necesidad de trasladar nuestros debates y discusiones hacia argumentaciones derivadas de la reflexión epistémicas, crítica, deliberativas, reflexivas, pero, sobre todo, éticas.

## Referencias

- Albrechts, Louis. (2003). Planning and Power: Towards an Emancipatory Planning Approach . *Environment and Planning: Politics and Space* , 21(6), 905-924. doi:10.1068/c29m
- Armijo, Marienela. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la CEPAL. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf)
- Bello, Rosario. (2008). Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- California Performance Review. (2007). Organizational Performance Management & Measurement. Recuperado de <https://www.calhr.ca.gov/Documents/performance-management-at-organizations-handbook.pdf>
- Colegio de Profesionales de Trabajo Social de Puerto Rico [CPTSPR]. (2017). Código de ética del profesional de Trabajo Social del Colegio de Profesionales de Trabajo Social de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.cptspr.org/download.php?id=700>
- Crosby, Barbara & Bryson, John. (2005). Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World (2a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Davidoff, Paul & Reiner, Thomas. (2007). A Choice Theory of Planning. In M. Wegener, K. Button, & P. Nijkamp (Eds.), *Planning History and Methodology (Classic in Planning)* (pp. 293-311). Cheltenham: Edward Elgar Pub.

- Favoreu, Christophe; Carassus, David & Maurel, Christophe. (2016). Strategic Management in the Public Sector: A Rational, Political or Collaborative Approach? *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 435-453. doi:10.1177/0020852315578410
- Field, Richard. (2012). *Planning and Budgetin Skills for Health and Social Work Managers*. London: SAGES Publications.
- Flyvbjerg, Bent. (2002). Bringing Power to Planning Research: One Researcher's Praxis Story. *Journal of Planning Education and Research*, 21(4), 353-366. Recuperado de <http://flyvbjerg.plan.aau.dk/BringPow3JPERSubmit.pdf>
- Forester, John. (1999). *The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes*. London: The MIT Press.
- Franco, Beatriz & Pérez, Ricardo. (2014). Modelo de Gestión de Documentos y Administración de Archivos (MGD) para la Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA). Recuperado de Directrices Planes Estratégicos: [http://mgd.redrta.org/mgd/site/artic/20150120/asocfile/20150120180754/g\\_01\\_d01\\_g\\_directrices\\_planes\\_estrat\\_gicos.pdf](http://mgd.redrta.org/mgd/site/artic/20150120/asocfile/20150120180754/g_01_d01_g_directrices_planes_estrat_gicos.pdf)
- Giddens, Anthony. (2011). *La constitución de la sociedad: Bases para la teoría de la estructuración* (2a ed.). Buenos Aires: AMORRORTU.
- Goodstein, Leonard; Nolan, Timothy & Pfeiffer, William. (2008). *Applied Strategic Planning*. San Francisco: JOSSEY-BASS/PFEIFFER.
- Jarzabkowski, Paula & Balogun, Julia. (2009). The Practice and Process of Delivering Integration Through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46(1), 1255-1288.

- Kaplan, Roberto & Norton, David. (2000). Cuadro de Mando Integral (2a ed.). Barcelona: Gestión.
- Kettner, Peter; Moroney, Robert & Martin, Lawrence. (1999). Designing and Managing Programs - An Effectiveness-Based Approach (2a ed.). SAGE Publications.
- Licha, Isabel & Molina, Carlos. (2006). Coordinación de la Política Social: criterios para avanzar. (I. W. I-58, Ed.) Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1180/Coordinaci%C3%B3n%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20Social%20criterios%20para%20avanzar%20%28I-58%29.pdf?sequence=1>
- Machinea, José. (2004). Institucionalización de la política social para la reducción de la pobreza. (p. 21). México D.F.: Comisión Económica para América Latina. Recuperado de <http://www.cepal.org/noticias/discursos/6/20346/conferencia-JLM-MEXICO28sept.pdf>
- Martin, Lawrence. (2008). Program Planning and management. In R. Patti (Ed.), Handbook of human services (pp. 339-350). California: SAGE.
- Martin, Lawrence & Kettner, Peter. (2010). Measuring the Performance of Human Service Programs (2a ed.). California : SAGE Publications.
- McKenzie, James & Smeltzer, Jan. (2001). Planning, Implementing, and Evaluating Health Promotion Programs: A Primer (3a ed.). USA: Pearson.
- Merinero, Rafael & Estudillo, Laura. (2010). Metodología básica para elaborar un Plan Estratégico Territorial . In R. Merinero, Planificación Estratégica Urbana y Territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local (pp. 29-61). Sevilla: Junta de Andalucía. Recuperado de <http://www>.

juntadeandalucia.es/export/drupaljda/libro\_gobernacion\_planificacion\_estrategica\_2\_diciembre\_2010.pdf

Miner, Lynn & Miner, Jeremy. (2008). *Proposal Planning & Writing* (4a ed.). Phoenix: Greenwood.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: THE FREE PRESS.

Navas, Gerardo. (2012). *Apuntes de clase magistral*. Escuela Graduada de Planificación de la Universidad de Puerto Rico: Notas inéditas.

Pascual, Josep. (2012). *El Análisis HDP/FPD: Hechos, Desafíos y Proyectos en la planificación estratégica territorial*. Málaga: Fundación CIEDES. Recuperado de <http://ciedes.es/transferecia-de-conocimiento/ktc-malaga.html?showall=&start=3>

Pogiesse, Hector. (2011). *Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA)*. Buenos Aires: Espacio.

Rosa, Rosalie. (2006). *Planificación y evaluación de programas*. San Juan: Isla Negra.

Scharpf, Fritz & Schmidt, Vivien. (Eds.). (2001). *Welfare and Work in the Open Economy: Volume I: From Vulnerability to Competitiveness*. *Welfare & Work in the Open Economy*. USA: Oxford University Press.

Spee, Paula & Jarzabkowski, Paula. (2011). *Strategic Planning as Communicative Process*. *Organization Studies*, 32(9), 1217-1245. doi:10.1177/0170840611411387

Taylor, James & Van-Every, Elizabeth. (2008). *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface* (Reprinted ed.). East Sussex: Psychology Press.

- The Social Network for Social Work Management. (2015). Human Services Management Competences Guidebook. Recuperado de: [https://ncwwi.org/files/Job\\_Analysis\\_\\_Position\\_Requirements/Human\\_Services\\_Management\\_Competerencies\\_Guidebook.pdf](https://ncwwi.org/files/Job_Analysis__Position_Requirements/Human_Services_Management_Competerencies_Guidebook.pdf)
- U.S. Government Accountability Office [GAO]. (2014). GAO Strategic and Performance Planning 2014-2019. Recuperado de <http://www.gao.gov>
- Ugboro, Isaiah; Obeng, Kofi & Spann, Ora.(2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87-123. doi:10.1177/0095399710386315
- Viteri, Galo. (2007). Política Social: elementos para su discusión. Edición electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/297/ddd.htm>
- Wolf, Carola & Floyd, Steven. (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory Driven Agenda. *Journal of Management*, 20(1), 1-35. doi:10.1177/0149206313478185
- Yáñez, Víctor. (2013). El Trabajo Social en contextos de alta complejidad. Buenos Aires: Editorial Espacio.