

PLANEACION ESTRATEGICA: ¿UNA RESPUESTA AL MANEJO DE RECURSOS EN EL SECTOR SOCIAL? _____

*Jorge Arturo Sáenz F.**

RESUMEN

Este artículo presenta una reflexión sobre las posibilidades que ofrece el enfoque de la planeación estratégica en el manejo de planes y programas del sector social. Ubica este planteamiento con un ejemplo en la oportunidad ofrecida por la readecuación del modelo de atención de salud a los trabajadores sociales de ese sector.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica - Trabajo Social.

PLANEACION ESTRATEGICA: ¿UNA RESPUESTA AL MANEJO DE RECURSOS EN EL SECTOR SOCIAL?

Cuando se analizan las políticas de los Programas de Ajuste Estructural, se debe reconocer que el sector social ha venido a menos en aportes de recursos financieros y humanos para enfrentar la demanda de los sectores populares.

Los profesionales de las ciencias sociales, especialmente los trabajadores sociales, deben, en la mayoría de nuestras instituciones, dar respuesta a las carencias del sector marginado, encontrándose ante la imposibilidad de cubrir esas necesidades por:

- a) El manejo político partidista de las políticas traducidas en presupuestos insuficientes para atender lo social.
- b) La participación de tiempo profesional requerido, especialmente en la atención casuística, aunado al desgaste provocado por la no obtención de resultados en programas o proyectos de acción social.
- c) La escasez de recursos tecnológicos que faciliten el manejo de información y la creación de tipologías de la población atendida.

*Licenciado en Trabajo Social. Máster en Administración de Negocios. Profesor Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.

- d) La escasa participación en la toma de decisiones derivadas principalmente de los aspectos b-c, que no permiten disponer del espacio suficiente para investigar e informarse oportuna y eficazmente sobre los cambios en el entorno socioeconómico de las poblaciones, a cargo de las diferentes unidades de Trabajo Social entre otros.

Lo anterior plantea una serie de interrogantes que deben responder los trabajadores sociales, como parte de los actores directos de la administración de la “política social”, pero ante todo, establece una serie de retos en relación a cuál será nuestra participación en un medio institucional, en donde se hace común encontrar el manejo de términos como planeación estratégica, misión, evaluación cualitativa, cuantitativa, costo-beneficio, entre otras. Sin, además, dejar de reflexionar sobre el rol tradicional ejercicio por Trabajo Social durante las últimas décadas. Sin lugar a dudas, se ha estado a cargo de los programas de Bienestar Social, impulsando las políticas de los gobiernos de turno, y en ese manejo se han desarrollado una serie de métodos y técnicas para facilitar el trabajo profesional. Sin embargo, parece que la dirección de esos programas no es suficiente cuando se observa que aún reconociendo nuestra labor profesional, la misma no trasciende a la toma de decisiones y al papel de gerentes de las políticas sociales de este país.

Estas consideraciones buscan abrir un espacio de reflexión entre colegas, en busca de respuestas para enfrentar las demandas actuales del medio y poder, de esta manera, orientar nuestro quehacer; en este caso, el aporte que pueda ofrecer el enfoque de planeación estratégica.

1. LAS INSTITUCIONES COMO SISTEMAS

Martina Menguzzato (1991), señala que en un sentido amplio, un sistema, puede ser definido como “un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, en función de un fin... es un conjunto de las relaciones no fortuitas que ligan las partes entre ellas y el todo”.

La anterior definición lleva a la consideración de un diseño creativo que cuestiona los supuestos entre los cuales no se puede obviar la interrelación de los subsistemas que conforman nuestras instituciones.

Trabajo Social ha venido incorporando la contribución del enfoque sistémico, y en éste, sus diferentes componentes, tales como el subsistema

administrativo que permite la planificación, organización y control de las actividades contempladas en el diseño administrativo.

En esta perspectiva, un administrador social deberá estar en capacidad de definir los límites del sistema, la estructura del programa y las relaciones programa-cliente y la administración del sistema. (Menguzzato, 1991).

Si se generaliza el desarrollo de la práctica administrativa, se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores sociales no le han otorgado la suficiente importancia al “subsistema empresarial”, en el cual se localizan los elementos estratégicos como: factores socioeconómicos, políticos, legales, sociológicos, culturales y tecnológicos, entre otros. Pero ante todo, los factores económicos competitivos que tienen relación con la teoría mercadotecnia –cliente, proveedor, competidor y regulador– y que forman parte del enfoque de contingencia.

Lo anterior está íntimamente ligado con nuestras instituciones que vienen otorgándole un valor de mercado al concepto de “responsabilidad social”, asociado con imagen y legitimidad ante la sociedad costarricense, y ante todo, al discurso en torno a la importancia de considerar los programas de Bienestar Social como una “inversión social” y no como un “gasto”.

2. POR QUE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Inicialmente la Teoría de la Planeación Estratégica es utilizada por corporaciones multinacionales para convertirse en la posible respuesta a los factores que inciden en el éxito o fracaso de sus empresas. En nuestro país, con el traslado de la tecnología, se incorpora en las subsidiarias como política de las casas matrices y luego se traslada a instituciones en donde se producen intentos de su aplicación, especialmente en sectores de banca, servicios y educación. Lo anterior responde a la conveniencia de hacer frente a las demandas del medio y puede explicarse según Figura 1, en la cual se puede observar lo que se ha denominado como el “ciclo de vida de un servicio en una institución”.

Si se piensa en la relación entre producto-servicio, puede afirmarse que toda institución genera en su fase inicial un crecimiento derivado de la demanda por parte de los usuarios o clientes. No siempre esta fase se acompaña por controles adecuados que permitan conocer las necesidades de los usuarios; generalmente esta situación produce un período de inestabilidad en el otorgamiento del servicio o en las formas de administrarlo. Si durante este período no se efectúan

los ajustes necesarios vía controles de realimentación, se produce la crisis que puede afectar el servicio o incluso toda la institución.

Para ilustrar este proceso, se puede tomar el ejemplo del Instituto Nacional de Seguros, con la venta de planes de seguros de vida. Ante la incertidumbre económica derivada del proceso inflacionario, el aumento en la expectativa de vida del costarricense y su relación una mejor calidad de vida; bancos privados y nacionales presentan opciones más atractivas para asegurar una pensión complementaria. Otro ejemplo puede mostrarse en el sector educación, con la proliferación de las universidades privadas. Esto hace comprender que si las instituciones u organizaciones no toman en cuenta los cambios del entorno, habrá siempre disposición de alguna otra en aprovechar las oportunidades del medio.

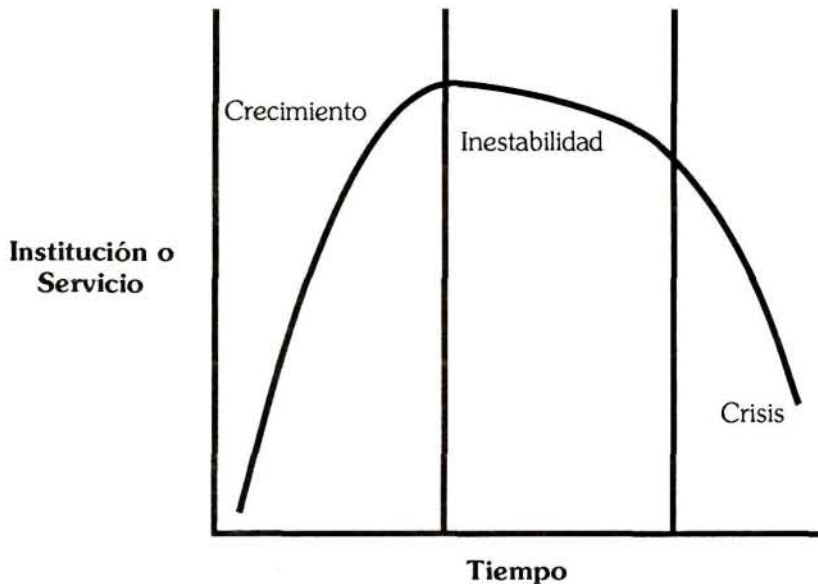
Estos casos pueden facilitar la comprensión del peligro que enfrentan nuestras instituciones y la participación gerencial del Trabajo Social, sino se buscan alternativas viables en el uso de los recursos limitados y alternativas creativas para resolver el factor de incertidumbre, que es creado por las debilidades y amenazas y escasa respuesta a las necesidades de nuestros usuarios, entre otros.

Veamos otro ejemplo; se señaló la importancia de imagen y legitimidad ante la sociedad, si se aprecia el papel de PANIAMOR, la opinión pública reconoce su contribución en la prevención del maltrato y abuso de menores. Si se revisa la legislación que crea el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), es probable que no se mencione la prevención como un propósito institucional. Sin embargo, el común de los costarricenses puede estimar que esa labor es responsabilidad de PANI y al no efectuarse, le hace perder un espacio importante como ente rector de las políticas de la familia y el menor.

En este caso, se debilita una imagen sin que se asocie al deterioro institucional ocasionado por una fuerte demanda, limitados recursos mermados durante varios períodos de gobierno, y la participación de jerarcas que quizás no cuentan con una formación suficiente para el manejo de concepciones y estrategias consecuentes con la complejidad del fenómeno social objeto de intervención.

FIGURA No. 1

CICLO DE VIDA DE UN SERVICIO



Estas consideraciones permiten darle crédito a la necesidad de aprovechar el enfoque de la planeación estratégica, como recurso que concede la clara comprensión de la naturaleza dinámica de nuestras instituciones y sus complejidades, conocimiento de su entorno en términos de oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades para potenciar los recursos de la institución. Le permitirá establecer una misión en la cual puedan traducirse sus propósitos fundamentales, involucrando a todos los actores y demás, operacionalizar como en un ambiente competitivo se logra el desarrollo institucional.

Como lo describe Alen McCallum (1980), "en un grado cada vez mayor, los observadores están llegando a la conclusión de que las principales coacciones sobre el desarrollo no son tecnológicas o aún financieras, sino esencialmente

organizacionales y administrativas”.

La Planeación Estratégica permite registrar una cadena de consecuencias, causas y efectos durante un período determinado de tiempo, y ofrece alternativas de cursos de acción en el futuro, convirtiéndose en la base para tomar decisiones en una organización.

Como proceso, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas METAS. Desarrolla planes detallados para asegurar la suplantación de las estrategias y obtener los fines logrados. (Steiner, 1993).

Si se toman en cuenta los elementos que deben considerarse para desarrollar este tipo de plan, tiene que tomarse en cuenta que la misión y los propósitos básicos tienen una dimensión de tiempo ilimitado y seguido, no existe realmente un solo objetivo en una organización; en ésta se tienen múltiples metas que son consignadas en forma distinta y que tienen diferente importancia en la planeación y su operación.

Steiner (1993) ofrece cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes, de los cuales se han tomado los aspectos que pueden ajustarse a una organización de bienestar social.

MODELO CONCEPTUAL PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO

- 1-** Definir la clase de servicios que queremos prestar.
- 2-** Análisis de nuestros clientes, usuarios...
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Cómo deben ser clasificados?
 - ¿Por qué utilizan nuestros servicios? ¿Cambiará?
 - ¿Cómo?
 - ¿A qué segmentos de la población sirvieron?
 - ¿Deberá cambiar esta situación? En aspectos administrativos, metodológicos.
- 3-** Análisis de nuestro servicio:
 - Tendencias.
 - Estándares y estadísticas.

- Competencia.
 - Recursos.
 - Potencial de desarrollo.
- 4- Identificación del FODA.
 - 5- Evaluación y selección de estrategias.
 - 6- Formulación de las metas principales:
 - Misión
 - Propósito y filosofía
 - Objetivos
 - 7- Desarrollo de planes de contingencia.
 - 8- Traducir planes en presupuestos.
 - 9- Observar el desempeño.
 - 10- Revisión anual.

Esta adaptación sirve de guía y podrá revisarse de acuerdo con las condiciones de cada servicio de Trabajo Social. Es importante señalar la importancia que revisten los conceptos de calidad de vida y derechos humanos, para ser incorporados en la formulación de las metas principales.

3. READECUACION DEL MODELO DE ATENCION DE SALUD

Dentro de este concepto estratégico, al sector salud se le presenta una oportunidad reflejada en el Proyecto del Sector Salud (1993), documento de lectura obligada en nuestro gremio. En él se conceptualiza el proceso de planificación de los servicios de salud como “un proceso integral y participativo que involucre a todos los sectores sociales y los niveles administrativos, cada uno de ellos con ámbitos bien definidos”. Continúa señalando que “debería poseer, además, un enfoque estratégico tal que le permita identificar prioridades, actuar sobre ellas y evaluar los resultados específicos, además, que subordine los objetivos inmediatos a los de mediano y largo plazo”.

Este planteamiento representa para los trabajadores sociales involucrados en el sector salud, posibilidades de desarrollo profesional y metodológico que

facilitará, entre otros:

- a)** Una participación eficiente y eficaz, en términos de resultados traducidos en el cambio de una perspectiva biológica a un enfoque integral del ser humano.
- b)** El poder asumir liderazgo en el trabajo en equipo, método de trabajo con la comunidad y los grupos que responden a las nuevas exigencias del modelo de atención en salud, aunque son comprensiones ya maduras en la disciplina del Trabajo Social y aspiraciones de larga data en el quehacer profesional.
- c)** Integrar en el quehacer profesional, la oportunidad que ofrece un enfoque estratégico en la formación de planes y programas.
- d)** Consolidar un sistema de información gerencial (SIG) adecuado, oportuno e integral, que facilite el desarrollo y priorización de programas y proyectos, así como el readecuar los indicadores sociales, facilitando comprobar la inversión social en el área(s) de nuestra responsabilidad.
- e)** Desarrollar modelos de control que permitan mantener las actividades de la organización en conformidad con los planes y objetivos, responsabilidad de los trabajadores sociales, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
- f)** Diseñar un sistema de evaluación cualitativa.
- g)** Crear una actitud gerencial en los trabajadores sociales, que les permita cumplir a cabalidad con su responsabilidad social y que aporte a mantener y fortalecer los principios que han privado en la prestación de servicios de salud, tales como: la universalidad, solidaridad y equidad.

Lo antes expuesto tiene implicaciones importantes para el Trabajo Social, que en el caso de la Caja Costarricense de Seguro Social, llevarían a evaluar la estructura organizativa, la priorización de servicios y la organización de los esfuerzos mediante proyectos, así como una nueva forma de comunicación que sea clara, fluida y oportuna. Además de la revisión y actualización de normas y procedimientos en control, evaluación y manejo del recurso humano, que permita implementar sistemas de incentivos a la creatividad y producción científica, y sobre todo producir servicios sociales de calidad, consecuentes con el disfrute de los derechos ciudadanos.

Estos cambios que están íntimamente relacionados con cambio de actitudes es discurso comprensible para el gremio. Esto puede lograrse si se toman en cuenta las oportunidades determinadas, producto del análisis FODA, por un grupo de 60 profesionales de Trabajo Social del Régimen de Enfermedad y Maternidad¹ que a continuación se detallan:

- Reforma del Estado y su relación directa con el Sistema de Salud.
- Los lineamientos de la política social del gobierno de turno.
- Reconocimiento de patologías sociales asociadas a la salud, como prioridad de la Salud Pública, para tratarlas y prevenirlas.
- Políticas de atención integral, en las cuales se incorpora a la familia y a la comunidad.
- Coyuntura institucional del rescate de valores y principios de la seguridad social.
- Acceso a la capacitación brindada por el CENDEISSS u otros organismos.
- Avances tecnológicos al servicio de registro y manejo de datos.
- El manejo de presupuesto por programas.
- Nuevo Plan de Estudios de la Escuela de Trabajo Social.
- Posibilidad de participación en espacios profesionales como recursos humanos.
- Aprovechar la especialización generada en Trabajo Social de acuerdo con los servicios que se brindan.

Cabe a los trabajadores sociales la responsabilidad de aceptar las demandas planteadas, con un uso adecuado de ciertas oportunidades y de las fortalezas que describen al colega de este sector como: un profesional responsable, creativo, comprometido, solidario con el cliente, movilizador de recursos, comunicador, con aceptación del usuario o cliente, con experiencia en equipos interdisciplinarios, y ante todo con el desarrollo metodológico en las diferentes áreas de intervención

¹ Resultado de ejercicio aplicado en curso de Administración y Manejo de Programas Sociales. Escuela de Trabajo Social-CENDEISSS, agosto 1994.

profesional.

Es para la profesión, indispensable reflexionar sobre los aportes que presenta la planeación estratégica, lo cual, en el actuar, se traduce en una dirección estratégica en nuestras instituciones. Se hace necesario replantear si únicamente se le debe brindar importancia a lo técnico o de igual forma se incorporan los componentes que ofrece el enfoque estratégico, el balance social, entre otros.

Es la Planeación Estratégica una posibilidad para el desarrollo profesional e imagen del trabajador social en el sector salud; le permitirá proyectar su accionar en un período de tiempo tal que refleje los resultados y productos mediante la medición del impacto social de sus programas. Podrá hacer un uso eficiente de los recursos limitados y ofrecer respuestas oportunas ante los factores de incertidumbre presentes en nuestras instituciones, al desarrollar planes y programas congruentes con las necesidades del medio sobre las cuales tendrá conocimiento al contar con un sistema de información acorde con la realidad institucional y nacional.

La tarea es ardua, dado que debe plantearse un Plan de Desarrollo Estratégico de Trabajo Social en la Caja Costarricense de Seguro Social, en el contexto de la Reforma del Estado, y este artículo busca abrir ese espacio de reflexión.

Este enfoque cree en el esfuerzo del ser humano y de la organización, para elegir el futuro de ésta, que apuesta a la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación. (Menguzzato, 1991).

BIBLIOGRAFIA

- BROWN, WARREN B.; MOKUG, DENNIS J. (1992). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- MCCALLUM, ALEC. (1980). Revolution and development: unsmarling the bureauscracy. CERES. Marzo, abril.
- MENGUZZATO, MARTINA; RENU, JUAN J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona: Editorial Ariel, 1991.

PROYECTO REFORMA SECTOR SALUD. (1993). Componente readecuación del modelo de atención. San José, C.R.: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MURDICK, ROBERT G. (1989). Sistemas de información administrativa. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

SCHERMERHORN, J.R.; HANT, J.G.; OSKORN, R.N. (1987) Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana.

STEINER, GEORGE A. (1993). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. México: CECSA.