

# Guía breve para la elaboración de planes estratégicos locales de servicios sociales

Se proponen a continuación una serie de pasos orientativos que, tomados con flexibilidad, sentido crítico, autonomía y coherencia, pueden servir para realizar el proceso de elaboración de un plan estratégico local de servicios sociales.

Difícilmente habrá un proceso de elaboración de un plan estratégico en el que se sigan todos los pasos descritos, entre los que, seguramente, habrá que escoger unos y descartar otros.

Esta versión se reelaboró tras su utilización en un trabajo con profesionales de la atención primaria de servicios sociales, en unas sesiones organizadas por la Diputación de Castellón.

Se remite a los libros y otros escritos del autor para encontrar referencias, desarrollos, fundamentación y aplicaciones de lo que se sintetiza a continuación.

## 1. Determinación y organización de los agentes participantes en el proceso de elaboración del plan estratégico

Se trata de identificar y comprometer a las personas o instancias que van a participar en el proceso y establecer con claridad y acuerdo compartido el papel o función de cada uno de ellos:

- Sujeto estratégico: la persona o instancia que tiene las competencias para adoptar las decisiones de calado que va a contener el plan: pueden proponer formulaciones, revisar borradores y hacer aportaciones.
- Otros agentes internos: otras personas o grupos de los servicios sociales de la institución (Ayuntamiento, Mancomunidad, Comarca u otra) responsable: pueden proponer formulaciones, revisar borradores y hacer aportaciones.
- Instancias previstas en el marco de gobernanza, participación, transparencia o tramitación establecido (consejos, comisiones, mesas u otros órganos, como departamentos, institutos o agencias): pueden proponer formulaciones, revisar borradores y hacer aportaciones. En su caso, emitirán informe preceptivo.
- Agentes de las instituciones públicas locales de otros sectores, áreas o departamentos diferentes del sistema público de servicios sociales.

- Otros agentes del sector de los servicios sociales locales (como otras instituciones públicas, entidades colaboradoras o empresas proveedoras): pueden hacer aportaciones y revisar borradores.
- Agentes externos con los que mantienen algún tipo de relación los servicios sociales locales: pueden hacer aportaciones.
- Personas usuarias y ciudadanía en general: pueden hacer aportaciones.
- Otros agentes: pueden hacer aportaciones.
- Persona o personas dinamizadoras del proceso de elaboración del plan.
- Persona o personas redactoras del documento.
- Profesional o empresa editora del documento final.

A la hora de determinar los agentes participantes y su grado de participación se buscará un equilibrio entre apertura (para no discriminar, para tener más contribuciones y para legitimar el plan) y practicidad (por costes, por peligro de disolución de los agentes realmente relevantes y por riesgo de confusión).

## **2. Programación del proceso de elaboración del plan estratégico**

En función de la situación, se programará un proceso más o menos prolongado y más o menos complejo.

## **3. Preparación del esqueleto del plan**

Consensuar el índice del documento para poder, desde el primer momento, ir incorporando contenidos.

## **4. Redacción de la introducción del plan**

En este apartado se anuncia y presenta el contenido del documento. En su caso, se puede hacer referencia al proceso o metodología de elaboración del plan.

## **5. Redacción de la justificación del plan**

Apartado en el que se hace referencia al contexto (oportunidad), el por qué (razón de ser) y el para qué (sentido) del plan en este momento.

## **6. Redacción de la fundamentación del plan**

En este apartado se hace referencia al marco teórico, conceptual y metodológico acerca de la planificación estratégica (en términos de ciencia de la organización y la gestión y ciencia política y de la administración).

## **7. Redacción del enmarque normativo del plan y del encargo que recibe el sistema local de servicios sociales**

Se recoge la normativa aplicable y se establece la encomienda o función de los servicios sociales locales en función de ella.

## **8. Identificación del sistema local de servicios sociales y de su entorno**

En este apartado se hace una descripción de las actividades y estructuras que se consideran parte del sistema local de servicios sociales y de las principales

características (geográficas, demográficas, económicas, sociológicas y otras) del entorno local, de la comunidad a la que sirve el sistema, del territorio en el que se ubica y contribuye a vertebrar.

Por ejemplo, determinadas plazas concertadas con una entidad de iniciativa social pueden considerarse parte del sistema, mientras que dicha entidad puede considerarse parte del entorno.

El sistema local de servicios sociales puede ser un sistema que es visto como tal en la planificación, aunque, como tal, no esté definido y delimitado en la normativa. Puede contener subsistemas y, obviamente, ser parte de un sistema mayor (como el sistema autonómico de servicios sociales).

### **9. Determinación del alcance temporal del plan**

Se establece el plazo para el cual se realiza el plan.

### **10. Revisión y toma en consideración de conclusiones y recomendaciones de evaluaciones anteriores**

Se trata de recoger, procesar e incorporar contenidos producidos por la evaluación del anterior plan estratégico u otras.

### **11. Diseño y realización del estudio de las necesidades y recursos presentes en la zona**

En función de indicadores objetivos y subjetivos (más indirectos o directos) de las necesidades, demanda, recursos y capacidades presentes en la población y territorio de referencia (incluyendo análisis de agentes y sus estrategias), se trata de diseñar y ejecutar una investigación que, mediante diversas técnicas (observación, encuestas, entrevistas, grupos focales, manejo de información o documentación existente u otras) o instrumentos estandarizados, nos permita conocer la situación, fenómenos y tendencias de interés.

Se trata, en principio, de ceñirnos al perímetro que nos corresponde (capacidades de autocuidado y cuidado primario para actividades básicas de la vida diaria, capacidades de autodeterminación para el futuro personal, habilidades sociales para la convivencia cotidiana, relaciones familiares, vínculos comunitarios y ese tipo de aspectos).

### **12. Diseño y realización del estudio de la situación de los servicios sociales locales**

Se usarían también indicadores objetivos y subjetivos y similares técnicas o instrumentos estandarizados para estudiar el estado y tendencia de los recursos (humanos, económicos, materiales, información), los procesos y estructuras (de intervención, gestión y gobierno), los activos intangibles (conocimiento, clima y cultura) y el patrimonio relacional del sistema local de servicios sociales, en términos de coherencia interna, adaptación al entorno y sus retos, eficacia y eficiencia.

### **13. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

Con los datos e informaciones obtenidas en los pasos 11 y 12, se utilizarían dinámicas participativas para seleccionar, interpretar y articular los principales contenidos del análisis del entorno (en forma de amenazas y oportunidades) y del análisis interno (en forma de fortalezas y debilidades). Se reflexionará especialmente sobre amenazas que impactan en debilidades y sobre fortalezas que se conectan a oportunidades.

### **14. Identificación o definición del modelo de servicios sociales locales de referencia**

En función del marco legislativo y del estado de la cuestión en la comunidad de conocimiento se establecería el modelo de referencia para nuestros servicios sociales locales, haciendo alusión a los siguientes elementos o cuestiones:

1. Incardinación en el sistema público de servicios sociales y en el sector de los servicios sociales.
2. Objeto, necesidades a las que responde, finalidad.
3. Constructos científicos expresivos de resultados medibles.
4. Estrategias como rama de la acción pro bienestar.
5. Áreas de conocimiento, disciplinas o profesiones de referencia.
6. Productos y actividades de valor (apoyos) que se ofrecen.
7. Estructuración de los itinerarios de las personas usuarias.
8. Abordaje intersectorial de casos complejos.
9. Gestión del conocimiento.
10. Articulación de agentes en y desde el sistema local de servicios sociales, de servicios de bienestar y de desarrollo territorial.

### **15. Recogida de prescripciones establecidas en planes sectoriales, transversales o intersectoriales aplicables**

Se trata de recoger, procesar e incorporar contenidos establecidos en planes de servicios sociales de ámbito mayor, planes transversales que nos afecten (de inclusión social, de igualdad, de familia, de atención a la diversidad funcional, de atención a la diversidad cultural, de amigabilidad intergeneracional u otros) o planes intersectoriales que nos conciernan (de desarrollo territorial, de atención integrada u otros).

### **16. Redacción de la primera parte del plan**

Se procedería en este momento a redactar un borrador completo de los apartados trabajados hasta la fecha.

### **17. Primera solicitud de aportaciones**

Elaborando y seleccionando la información que se ofrece a cada agente y el modo de hacerla con cada uno de ellos, se procedería a solicitar, procesar e incorporar aportaciones respecto a los puntos trabajados hasta el momento.

## 18. Formulación de la misión

Formular la misión de nuestros servicios sociales locales será delimitar la necesidad o necesidades de cualquier persona a la que tenemos o asumimos la encomienda de dar respuesta. O, dicho de otra manera, nuestra finalidad o los resultados valiosos que las personas (cualquier persona) puede lograr gracias a nuestra existencia.

Si tenemos o asumimos, además, alguna otra encomienda o necesidad que entendemos no nos corresponde, propiamente, como servicios sociales, aquí expresaríamos en qué sentido y medida la asumimos.

Se utilizaría algún tipo de técnica grupal potenciadora de la creatividad, el debate abierto y la construcción colectiva.

## 19. Construcción de la visión

Se trataría de perfilar el estado de equilibrio dinámico de grandes elementos característicos de nuestros servicios sociales que nos gustaría alcanzar y por el que nos gustaría ser reconocidas en un medio plazo: entre cuatro (mínimo) y diez (máximo) años.

La visión es la diferenciación y el posicionamiento deseado por el sistema local de servicios sociales en ese plazo. Formular la visión supone señalar sintéticamente las características cuantitativas y cualitativas de las relaciones (de servicio, de alianza, de competencia o de otra índole) que se desea llegar a mantener con las diferentes personas y grupos interesados o implicados, así como la configuración que se desea alcanzar desde la perspectiva de los recursos, la estructura y el aprendizaje.

Se utilizaría algún tipo de técnica grupal potenciadora de la creatividad, el debate abierto y la construcción colectiva.

## 20. Definición de valores, criterios o principios

Se trataría de identificar y definir los grandes valores, criterios o principios que guían nuestra intervención, gestión y gobierno en el sistema local de servicios sociales.

Se utilizaría algún tipo de técnica grupal potenciadora de la creatividad, el debate abierto y la construcción colectiva.

## 21. Explicitación de la teoría del cambio

Se trata de describir el mecanismo o secuencia que, según nuestra hipótesis fundamentada y basada en evidencias, va a funcionar en el desarrollo estratégico de nuestro sistema local de servicios sociales, expresando:

- Las restricciones: elementos dados, sobre los que no tenemos capacidad de operación o modificación.
- Los supuestos: condiciones que asumimos que estarán presentes como posibilitadoras del giro o desarrollo estratégico al que aspiramos.

- Factores clave de éxito: elementos (variables independientes) que estableceremos o modificaremos, como palancas en nuestras manos para el cambio.
- Cambios esperados (variables dependientes) y su relación de causa-efecto (en cadena) entre sí y con los factores clave de éxito.
- Valor (público) añadido en cada eslabón de la cadena o proceso de causas y efectos (en términos cualitativos).

## 22. Redacción de los objetivos estratégicos

En función del plazo temporal establecido, se formulan los resultados esperados, por ejemplo:

1. En términos de resultados con las personas destinatarias.
2. En términos de posicionamiento ante la ciudadanía.
3. En términos de transformación del perímetro sectorial y de las relaciones intersectoriales con otras ramas del sistema de bienestar.
4. En términos de generación de actividad económica y empleo de calidad en el sector de los servicios sociales y en otros sectores económicos.
5. En otros términos.

Dentro de cada uno de estos apartados podrá haber varios objetivos y varios niveles de objetivos (árboles de objetivos) o secuencias (siendo unos objetivos llave para otros).

Se utilizaría algún tipo de técnica grupal potenciadora de la creatividad, el debate abierto y la construcción colectiva.

## 23. Establecimiento de indicadores y estándares de resultado

Los indicadores de resultado son unidades de información (datos) que pueden obtenerse directamente mediante las técnicas de investigación social y que ofrecen evidencias en relación con el logro del objetivo (la consecución del resultado) en cuestión. Para poder utilizar los indicadores en una evaluación necesitamos aparejar los indicadores con los correspondientes estándares, que son la expresión de las cualidades o cantidades que han de aparecer en las evidencias obtenidas acerca de un indicador.

## 24. Diseño de las líneas estratégicas

Se trata de diseñar y desgranar los grandes conjuntos de actuaciones, acciones o actividades que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos, por ejemplo:

- a. En materia de configuración, desarrollo o reconfiguración de la oferta y los itinerarios para las personas.
- b. En materia de gestión de la información y el conocimiento (incluyendo formación e innovación).
- c. En materia de estructuración o reestructuración organizacional para rescatar y reforzar la cadena básica de valor (proceso operativo) de intervención social.
- d. En materia de acción intersectorial.

- e. En materia de gobernanza política.
- f. En materia de evaluación y planificación.
- g. En otras materias.

Dentro de cada uno de estos apartados podrá haber varios subapartados y varios niveles de actuación (árboles o secuencias).

Se identificará a las personas o puestos responsables y se calendarizarán las actuaciones, acciones o actividades.

Se utilizaría algún tipo de técnica grupal potenciadora de la creatividad, el debate abierto y la construcción colectiva.

## **25. Establecimiento de indicadores y estándares de proceso**

Los indicadores de proceso son unidades de información (datos) que pueden obtenerse directamente mediante las técnicas de investigación social y que ofrecen evidencias en relación con la realización de la actuación, acción o actividad en cuestión.

## **26. Construcción de la matriz estratégica o cuadro de mando**

Se trata de construir un cuadro de doble entrada en uno de cuyos ejes estén los objetivos estratégicos y en el otro las líneas estratégicas (en ambos casos relativamente desglosadas) y se mapeen las contribuciones de las actuaciones, acciones o actividades a los resultados, es decir, se identifique qué actuaciones, acciones o actividades contribuyen a qué resultados, visualizándose cómo y en qué medida lo hacen. Evidentemente, no todas las actuaciones, acciones o actividades sirven a todos los objetivos. Se incorporan indicadores y estándares.

## **27. Asignación de partidas presupuestarias**

Se trata de prever los recursos económicos necesarios para cada una de las actuaciones, acciones o actividades.

## **28. Redacción completa del plan**

Se procedería en este momento a redactar un borrador completo del plan, poniendo especial cuidado en su coherencia interna. Sería el momento de incorporar, en su caso, el relato del proceso de elaboración del plan.

## **29. Segunda solicitud de aportaciones**

Elaborando y seleccionando la información que se ofrece a cada agente y el modo de hacerla con cada uno de ellos, se procedería a solicitar, procesar e incorporar aportaciones respecto a los puntos no consultados todavía.

## **30. Reelaboración del plan**

Se trataría de elaborar la versión definitiva del plan y de versiones resumidas diferentes, según públicos. Según los públicos destinatarios, se podrá añadir información complementaria sobre el proceso, la zona o los servicios sociales que ayude a contextualizar y comprender el sentido y alcance del plan.

### **31. Aprobación del plan**

Se aprueba formal y oficialmente el plan en la instancia y por el procedimiento establecido.

### **32. Edición del plan**

Se editan las versiones del plan que se consideren oportunas.

### **33. Socialización del plan**

Presentación en diferentes foros presenciales y virtuales.

### **34. Reconocimiento a participantes**

Agradecimiento y celebración.

### **35. Evaluación del proceso de elaboración del plan estratégico**

En función de la programación y recogiendo, entre otras, información sobre el grado de satisfacción de los diversos agentes interesados e implicados.

### **36. Sistematización del proceso y archivo de documentación**

Recogida y conservación de las actividades, aprendizajes, documentos y otros registros.