

Planeación de servicios de salud

FERNANDO CHACÓN SOSA¹

Introducción

La planeación de servicios de salud representa cada vez más una alternativa importante para responder a la imperiosa necesidad de utilizar eficiente y eficazmente los escasos recursos destinados al sector salud, así como un instrumento fundamental para la toma de decisiones encaminadas al establecimiento de un ordenamiento racional de actividades y recursos que puedan hacer frente a los problemas y necesidades prioritarios de salud de la población.

Desde esta perspectiva, la planeación de servicios de salud aparece como la opción lógica para analizar, abordar e implementar soluciones factibles para responder a las restricciones económicas y al compromiso social de incrementar la productividad y garantizar la prestación oportuna y de calidad de los servicios de salud que requiere la población.

El objetivo de este artículo es el plantear un marco conceptual de la planeación de servicios de salud que permita comprender y aplicar el proceso de planeación de programas y proyectos como un instrumento que sirve de base para dirigir el proceso administrativo, racionalizar las decisiones y utilizar eficientemente los recursos.

El artículo se divide en dos partes. En la primera parte, se desarrollan los conceptos generales de la planeación en salud, en donde se incluyen las definiciones básicas, los tipos, principios, ventajas y limitaciones de la pla-

neación. En la segunda parte se discuten los diferentes tipos de planeación a nivel institucional.

I. Conceptos generales de la planeación de servicios de salud

Definiciones Básicas

Existen numerosas definiciones de lo que es la planeación, cada una de las siguientes contiene parte de lo que significa:

-Proceso racional por medio del cual se establecen las directrices que ha de seguir en el futuro un país, sector o institución.

-Determinación de objetivos y metas, y selección de medios o estrategias para la consecución de los mismos.

-Proceso de decidir anticipadamente lo que se debe hacer y cómo.

-Proceso de determinación, selección y desarrollo del mejor curso alternativo de acción para el logro de objetivos y metas.

-Proceso continuo de toma de decisiones y organización sistemática de esfuerzos y acciones para llevar a cabo o ejecutar dichas decisiones.

Estas definiciones destacan tres aspectos fundamentales de la planeación: (1) proceso racional, (2) toma de decisiones, y (3) futuro.

La planeación es un proceso racional porque facilita la selección de las estrategias y medios más eficientes para el logro de los objetivos y metas evitando, así, el derroche y la mala utilización de los recursos por descuido, confusión o improvisación.

Por otro lado, la planeación proporciona el marco para la toma de decisiones sobre alternativas o cursos

1. LRI, MAP, MAPI. Profesor Investigador Asociado C, Coordinador de la Unidad de Estudios Internacionales en Salud Pública y Subdirector de Desarrollo Institucional del Instituto Nacional de Salud Pública, México.

de acción (medios) para alcanzar objetivos y metas (fines). En este sentido, la planeación implica un proceso de decidir anticipadamente lo que se va a hacer, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué recursos se va a hacer.

Finalmente, la planeación, por su naturaleza propia, hace referencia al futuro. En este sentido, la planeación es un ejercicio de tomar decisiones en el presente, encaminadas a lograr el futuro que se desea. Esto implica el establecimiento de objetivos y metas que se pretenden alcanzar en el futuro, así como los medios e instrumentos, de tal manera que los cambios no sean determinados por circunstancias fortuitas o externas sino a través de decisiones y acciones deliberadas. Así pues, la planeación es un intento de definir y avanzar una la dirección deseada, identificando racionalmente las actividades y recursos necesarios para moldear y manipular el presente y conformar el futuro que se desea.

La lógica de la planeación aconseja que se actúe en el presente para afectar el futuro; es decir, realizar actividades y acciones específicas en el presente para modificar el futuro de acuerdo a lo que se pretende.

La planeación pues, reduce la incertidumbre y evita la improvisación anticipándose a los eventos y problemas futuros. La diferencia entre planear y no planear radica entre que los cambios guíen a la institución o que la institución guíe los cambios.

Del proceso de planeación resultan políticas, planes, programas y proyectos. Cada uno de estos instrumentos tienen métodos y técnicas específicos tanto de planeación como de ejecución y evaluación. Sin embargo, tienen como común denominador la utilización de **recursos** financieros, humanos y materiales que permiten el desarrollo de **actividades** para el logro de **metas** y **objetivos**, encaminados a producir **resultados** que tengan un **impacto** positivo sobre las variables de nivel de servicio y calidad, financieras, etc., de la institución.

Resumiendo, la planeación es un mecanismo de cambio por medio del cual se establecen las bases para la toma racional de decisiones encaminadas a lograr el futuro que se desea.

Ubicación en el proceso administrativo

La planeación se puede abordar desde dos perspectivas diferentes; por un lado, como proceso en sí misma y, por otro lado, como parte del proceso administrativo.

Como proceso en sí misma, la planeación cubre cuatro grandes etapas a saber: formulación, presentación, discusión y aprobación, ejecución y control; y evaluación. Desde esta perspectiva, la planeación se percibe como un proceso integral que incluye desde el

diseño y elaboración de políticas, planes, programas y proyectos, pasando por la implementación y control, hasta la evaluación de lo realizado.

Por otro lado, la planeación como un componente más del proceso administrativo, juega un papel más limitado o parcializado en cuanto a que sólo cubre la etapa de formulación. Desde esta perspectiva, la planeación facilita la sistematización de las actividades y la asignación y utilización eficiente de los recursos disponibles, estableciendo claramente los medios y los fines a seguir por cada una de las demás funciones administrativas.

Siguiendo con esta dimensión, mediante la planeación, y más específicamente, mediante la etapa de formulación, se pretende dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación actual con respecto al objeto de la planeación?
- ¿Cuáles son los problemas más importantes que están afectando el funcionamiento de la institución?
- En función a la situación actual y de acuerdo al futuro que se pretende, ¿qué hay que hacer?
- ¿Cuáles son las alternativas factibles y viables para facilitar el logro de objetivos y metas?
- ¿Qué actividades deben realizarse para alcanzar los objetivos y metas preestablecidos?
- ¿Quién va a hacer qué, cuándo y dónde?
- ¿Con qué recursos se desarrollarán las actividades?
- ¿Cómo sabremos si está bien lo que estamos haciendo?
- ¿Cómo sabremos si estuvo bien lo que hicimos?

A partir de estas preguntas se pueden identificar ocho fases que constituyen la etapa de formulación del proceso de planeación:

- Identificación de problemas (diagnóstico de la situación).
- Establecimiento de prioridades.
- Determinación de objetivos y metas (el qué).
- Selección de alternativas, medios y estrategias para el logro de objetivos y metas (el cómo).
- Identificación y programación de actividades (el cuándo, cómo y quién),
- Estimación de recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo de las actividades (el con qué).
- Diseño del sistema de control de la ejecución.
- Diseño del sistema de evaluación.

Para efectos de este artículo se concibe a la planeación como parte o integrante del proceso administrativo. Así pues, la primera función administrativa y el primer componente del proceso es la planeación. Virtualmente todos los teóricos de la administración están de acuerdo en que la planeación es el elemento fundamental del proceso administrativo, ya que por medio de ésta, se sientan las bases para el desarrollo de las demás funciones administrativas al proporcionarles lineamientos con respecto al fin último a alcanzar, la línea de acción a seguir, las fases y etapas a considerar y los métodos y técnicas a utilizar para la ejecución de las actividades.

En efecto, antes de que el administrador pueda organizar, dirigir, controlar o evaluar, debe planear con el fin de dar propósito y dirección al resto de las funciones que conforman el proceso administrativo.

En este sentido, la planeación y sus productos, políticas, planes, programas y proyectos juegan un papel importante en el éxito o fracaso de una organización. Así, aun cuando el administrador desarrolle satisfactoriamente el resto de las funciones administrativas, requerirá de lineamientos para alcanzar los mejores resultados posibles pues, como señala Peter F. Drucker, "es posible que sin la planeación se puedan hacer correctamente las cosas pero no las cosas correctas".

Tipos de planeación

En relación a los tipos de planeación, ésta se puede clasificar de acuerdo a su cobertura espacial, temporal y funcional.

De acuerdo a la cobertura espacial, ésta puede ser nacional, regional, estatal, local, institucional o internacional. La cobertura espacial se refiere al marco o área geográfica que cubre la planeación.

Con respecto a su cobertura temporal, la planeación varía en cada caso de acuerdo a la situación que se planee, pudiendo ser a largo, mediano y corto plazo.

Para determinar la cobertura temporal plan, programa o proyecto se toman en cuenta cuatro variables clave: grado de incertidumbre, viabilidad, especificidad y control sobre las decisiones. Así por ejemplo, si el grado de incertidumbre sobre las variables que influyen en el proceso de planeación es considerable, la cobertura temporal del instrumento de la planeación será a corto plazo; por el contrario, si el grado de incertidumbre es mínimo, la planeación podrá ser a largo plazo. Por otro lado, la viabilidad, el grado de especificidad y detalle de las políticas, planes, programas y proyectos y el grado de control que se requiera tener sobre las variables que pudieran afectar la decisión, serán condicionantes en la determinación de la cobertura temporal del instrumento.

De acuerdo a la cobertura funcional, la planeación se puede dividir en global y sectorial. La planeación global comprende todos los sectores de la actividad económica, mientras que la sectorial se refiere a un sólo sector de la economía.

Principios de la planeación

Para que la planeación efectivamente surta los beneficios que se le confieren deberá considerar los siguientes elementos:

- **Racionalidad.** Como idea central de la planeación, el proceso debe proporcionar los elementos para la asignación y utilización eficiente de los recursos, seleccionando las mejores alternativas para hacer frente a los problemas y necesidades y cumplir con los objetivos preestablecidos.
- **Congruencia.** Esta se refiere tanto a la correspondencia entre las políticas, planes, programas y proyectos, de tal manera que se interrelacionen formando un todo, como a la congruencia entre los recursos asignados y las actividades a realizar, es decir, los recursos asignados deben ser suficientes para el desarrollo de las actividades previstas.
- **Factibilidad.** Los objetivos y metas deben ser factibles de alcanzar; es decir, las políticas, planes, programas y proyectos deben formularse tomando en cuenta los elementos técnicos (tamaño, proceso de producción, localización), administrativos (capacidad administrativa para la ejecución), legales (restricciones legales, reglamentarias y normativas), político-sociales (apoyo de la comunidad, grupos de presión, medios de comunicación) y financieros (disponibilidad de recursos, financiamiento, fuentes de financiamiento, control presupuestal) que los sustentan y que en un momento dado determinan el éxito o fracaso de la iniciativa.
- **Integralidad.** Toma en cuenta todas las actividades que se requieren para el logro de los objetivos.
- **Causación.** Deben considerarse los posibles efectos secundarios del plan sobre las diferentes variables, tanto a nivel interno como externo de la institución.
- **Flexibilidad y Continuidad.** El plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse al cambio y situaciones inesperadas. En este sentido, debe ser un proceso permanente de planear y replanear.
- **Difusión.** El plan debe ser difundido a todos los niveles de la institución y a todos los involucrados en su ejecución.

- **Aceptación.** Debe ser comprendido y aceptado por todos los involucrados, en este sentido, la participación de todos en el proceso de planeación es fundamental.

Ventajas de la planeación

Entre las ventajas más significativas de la planeación destacamos:

- Forma ordenada de instituir o lograr el cambio.
- Forma útil de clarificar los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización.
- Facilita la comparación entre las diferentes alternativas.
- Facilita la coordinación de actividades evitando la duplicidad e improvisación.
- Racionaliza las prioridades para una eficiente asignación de los escasos recursos disponibles.
- Suma esfuerzos para alcanzar resultados máximos.
- Estimula el pensamiento y razonamiento creativo e innovador para la solución de problemas o capitalización de oportunidades.
- Proporciona al administrador bases para un liderazgo agresivo y dinámico. El administrador tiene que tomar riesgos, la planeación calcula esos riesgos, reduce la incertidumbre y brinda confianza.
- Proporciona parámetros para el control y la evaluación.

Factores que limitan la planeación

Muchos de los beneficios de la planeación pueden ser opacados si no se reconocen las restricciones y limitaciones inherentes a la función de planeación. Algunos de los factores que la limitan son los siguientes:

- La información es frecuentemente incompleta e inexacta. Se requiere de la actualización permanente; la información no oportuna y poco confiable limita el proceso de planeación desde la identificación de problemas y su priorización con fines de asignación de recursos, hasta el diseño de estrategias e identificación de actividades.
- Requiere inversión considerable de tiempo y recursos, mismos que en nuestros tiempos de crisis económica y restricciones presupuestales, son difíciles de obtener.
- El ser humano tiende a dar mayor importancia al presente que al futuro.

- Fomenta la resistencia al cambio; cuando éste afecta negativamente a alguien, trata de evadirlo.
- El nivel de complejidad y sofisticación dificulta su comprensión y aceptación por parte de los involucrados en su ejecución.
- Falta de preparación a nivel operativo para responder a las directrices de la planeación.
- Falta de relación entre las fases de planeación y ejecución; entre el que planea y el que ejecuta, debido principalmente al aislamiento del equipo responsable de la planeación.
- Intento de hacer frente a más problemas de los que razonablemente es posible, debido principalmente a la ausencia de análisis de prioridades y a la desvinculación entre los problemas y la disponibilidad de recursos.
- Competencia entre el nivel técnico y el político en el proceso de toma de decisiones; falta de apoyo del nivel político para impulsar el proceso de planeación.
- Falta de continuidad debido a la inestabilidad política e institucional.

II. Tipos de planeación institucional

En esta sección se desarrolla más detalladamente los tipos de planeación. En este sentido y con el fin de hacer más sistemática la revisión, agruparemos los diferentes tipos de planes dentro de lo que se denomina el sistema de planes. En efecto, todo país, sector o institución debe o debería tener un sistema de planes conformado por un plan estratégico, planes de desarrollo, planes operativos (programas anuales), proyectos y planes de contingencia.

Estos planes deben estar interrelacionados de manera que constituyan un sistema de planes por medio del cual se establezcan no nada más el propósito o misión, los objetivos, políticas y estrategias o cursos de acción de la organización (planeación estratégica), sino también los objetivos de las áreas funcionales y de unidades de producción y prestación de bienes y servicios, las políticas, normas y procedimientos operativos (planeación del desarrollo), y la programación de actividades y recursos (planeación operativa y de proyectos).

A continuación se hace referencia a cada uno de los tipos de planes que conforman dicho sistema.

Planeación estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el proceso por medio del cual se realiza la identificación sistemática de, por un lado, problemas y oportunidades presentes y potenciales que se vislumbran en el contex-

to externo de la organización y, por el otro, de fortalezas y debilidades al interior de la misma, con el fin de proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones en el presente, de tal forma que se puedan capitalizar las oportunidades y hacer frente o reducir las amenazas tanto internas como externas.

La planeación estratégica, como instrumento de análisis y reflexión, es un enfoque que suministra al administrador:

- Una mayor y mejor comprensión de las fuerzas externas e internas que influyen y mueven el sistema en que opera su organización.
- Medios para dirigir su atención hacia discontinuidades potenciales para que pueda prepararse a afrontarlas y evaluar sus efectos con oportunidad.

El producto de este tipo de planeación son las estrategias que guían a la organización en la dirección que le permita cumplir con sus expectativas. En este sentido, la planeación estratégica es el instrumento que prepara a la institución o sienta las bases para lograr el cambio, mientras que la planeación del desarrollo, la operativa y de proyectos, son los mecanismos que hacen que ésta se mueva en la dirección correcta por medio de la ejecución de actividades y acciones concretas. En otras palabras, la planeación estratégica realiza los preparativos, por medio del establecimiento de condiciones adecuadas, para lograr el cambio de lo que la organización es, hacia lo que desea ser.

El horizonte de tiempo o cobertura temporal de la planeación estratégica es el largo plazo. Entre sus características más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Proceso que, partiendo de los propósitos o misión de la organización, establece objetivos, políticas y estrategias globales.
- Toma en cuenta la filosofía, valores y preferencias de la organización, por lo que se le considera un tanto subjetiva.
- Considera los factores tanto externos como internos que afectan o favorecen a la organización.
- Se basa en múltiples alternativas o cursos de acción para hacer frente a amenazas, capitalizar oportunidades y lograr los objetivos establecidos.
- Es de carácter integral, preventivo y formativo, ya que considera todas las posibles variables que pudieran influir sobre cualquier aspecto y nivel de la organización; visualiza los obstáculos o limitantes potenciales que pudieran obstruir su camino para llegar al punto deseado y guía y orienta la acción hacia el futuro, moldeándolo y estableciendo las condiciones adecuadas para lograr el cambio.

- Debido a que se desarrolla bajo condiciones de incertidumbre, se ve obligada a tomar decisiones que implican un cierto grado de riesgo.
- Identifica los recursos necesarios para la implementación de las estrategias.
- Proporciona lineamientos para la formulación y ejecución de planes de desarrollo y proyectos.
- Se realiza por el nivel jerárquico superior de la institución (órganos de gobierno o nivel directivo).

Planeación del desarrollo

La planeación del desarrollo, por su lado, cubre el período de uno a seis años por lo que, de acuerdo a la cobertura temporal, se le considera dentro del tipo de la planeación a mediano plazo. A este tipo de planeación se le imputa una importancia significativa, ya que constituye el marco para resolver los conflictos y contradicciones que se presentan entre la planeación estratégica y la operativa, en el sentido de, como su nombre lo indica, desarrollar los elementos (personal, tecnología, área física, sistemas, métodos y procedimientos, etc.) que pudieran estar obstaculizando la operacionalización de planes estratégicos o la implementación de planes operativos y de proyecto; en este sentido, los planes de desarrollo sirven de apoyo o soporte a todo el sistema de planes de la institución.

Las características que diferencian a la planeación del desarrollo son:

- Establece objetivos, políticas y estrategias para áreas o unidades funcionales.
- Hace uso de información técnica y científica, lo que permite una mayor objetividad en el planteamiento de alternativas.
- Enfatiza el análisis en las variables internas de la organización.
- Se basa en un número limitado de estrategias para el logro de los objetivos.
- Es de carácter fragmentado, correctivo y adaptativo, ya que considera sólo una parte de la organización o problemas y situaciones específicas y acepta orientación y dirección por parte de la planeación estratégica.
- Su carácter adaptativo con respecto a los lineamientos y directrices superiores, le permite evadir el riesgo y desarrollarse sobre bases más firmes.
- Distribuye y asigna los recursos para la implementación de los planes operativos.
- Proporciona indicaciones para el desarrollo de planes operativos por medio del establecimiento de

políticas, procedimientos y normas de carácter operativo.

- Se realiza por el nivel jerárquico intermedio de la organización (subdirección o nivel táctico).

La planeación del desarrollo y su producto, los planes de desarrollo, son la expresión técnico-administrativa más general de las políticas y estrategias aprobadas; son el eslabón en el proceso de traducción de las políticas y estrategias generales en programas operativos y acciones concretas. Por otro lado, se constituyen en el marco explícito y suficientemente preciso que orienta la programación en todos sus aspectos; es en este sentido que enlaza los programas con las políticas y estrategias y confiere unidad y coherencia a la programación operativa.

Planeación operativa

La planeación a corto plazo o planeación operativa cubre, por lo general, un período de un año. Este tipo de planeación está orientada hacia la acción y operacionalización de los objetivos de la planeación estratégica y del desarrollo por medio del establecimiento y cumplimiento de metas de producción y prestación de bienes y/o servicios.

En consecuencia, el nivel de detalle o especificidad de planes operativos es mayor. El producto de este tipo de planeación son los programas operativos anuales. Sus características principales son:

- Operacionalización de objetivos.
- Énfasis en el cumplimiento de metas anuales.
- Toma de decisiones operativas.
- Retoma, como base para su desarrollo las políticas, procedimientos y normas de carácter operativo identificados en los planes estratégicos y de desarrollo.
- Utilización de recursos.
- Ejecutado a nivel operativo de la organización.

Planeación de proyectos

La planeación de proyectos, al igual que la operativa, se considera como la fase operativa del sistema de planes. La dinámica de las organizaciones y condiciones cambiantes tanto externas como internas, presentan demandas inesperadas que difícilmente se podrían satisfacer por medio de la organización regular. Estas demandas resultan en la creación de grupos de trabajo *ad hoc* o comisiones diseñadas para cumplir objetivos específicos dentro de un lapso de tiempo bien definido.

Los proyectos son un conjunto de actividades cuyo objetivo es el modificar substancialmente situaciones

imprevistas. En este sentido, el proyecto se define como la conjunción de recursos humanos, materiales y financieros en una organización temporal diseñada para cumplir un propósito bien definido, con recursos adicionales de los que normalmente maneja la organización y dentro de un marco de tiempo y espacio específico. Es un esfuerzo temporal e intensivo, único y no rutinario para la organización cuyo resultado es incierto.

Los proyectos pueden tener una dimensión grande o pequeña en cuanto a la utilización de recursos; pueden formar parte de un plan de desarrollo o de un programa operativo para apoyarlo en el cumplimiento de sus objetivos; o pueden ser autónomos y depender directamente de los planes estratégicos. En la figura 1, se muestra la relación entre los dos diferentes tipos de planes.

Figura 1
Interrelación entre los diferentes tipos de planes



Los proyectos, como unidades de acción, contribuyen al logro de objetivos generales de la institución o tareas en las que la organización regular no tiene los elementos necesarios para cumplirlas satisfactoriamente. En este sentido, los proyectos se manejan como instrumentos operativos que permiten llenar vacíos institucionales o de áreas funcionales específicas. El perfeccionamiento y desarrollo de recursos humanos, la investigación, la inversión en infraestructura, la introducción de nueva tecnología, el establecimiento de un servicio nuevo, cambios en la distribución espacial, etc., son empresas que, por la magnitud del esfuerzo, el poco grado de familiaridad, el temor al fracaso y sus efectos sobre la imagen de la organización y la necesidad de conjugar, interrelacionar y coordinar diferentes

decisiones y áreas funcionales de la organización, requieren del enfoque de proyectos para su desarrollo satisfactorio.

Otras situaciones o circunstancias en las que el enfoque de proyectos es recomendable son cuando:

- Existe un objetivo multilateral por el que varios individuos y organizaciones relativamente independientes trabajan conjuntamente.
- Los planes están sujetos a cambios y se requiere cierta flexibilidad organizacional.
- El grado de riesgo con respecto al producto es significativo.
- Hay presión para mejorar un servicio (incremento de la calidad o productividad), métodos y procedimientos que requieran de tiempo considerable para la implementación de las soluciones, atención constante y esfuerzo coordinado.

La cobertura temporal en la planeación de proyectos está en función al objeto de la planeación, pudiendo ser de largo, mediano o corto plazo. Entre las características principales de los proyectos se pueden señalar:

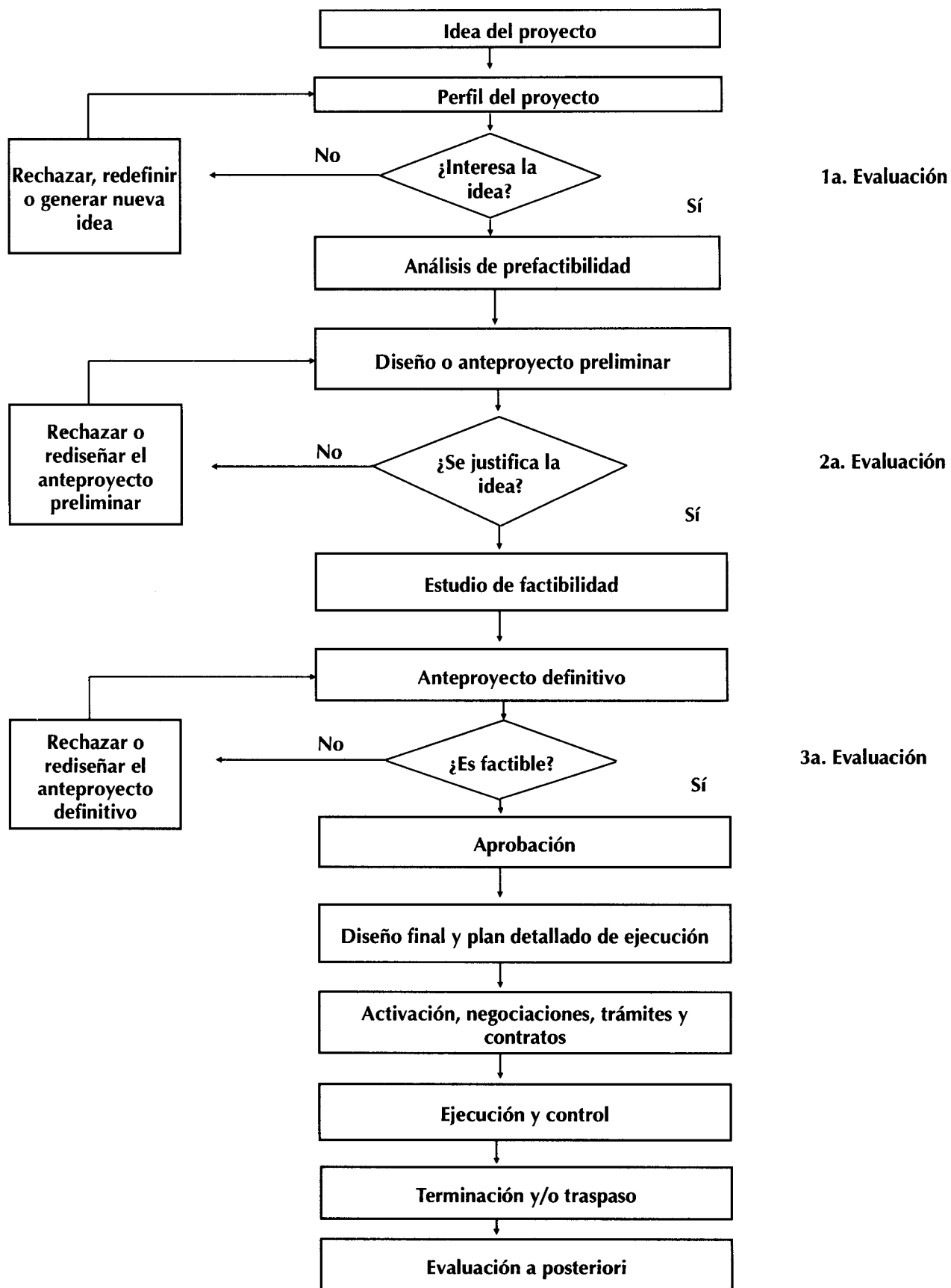
- Persigue propósitos y objetivos específicos.

- Conjunción de recursos en una organización temporal; es decir, con fechas de inicio y terminación bien definidas.
- Brinda apoyo directo a planes operativos, de desarrollo o estratégicos.
- Desarrolla actividades no rutinarias o repetitivas.
- Hace frente a problemas u oportunidades en los que la organización no está familiarizada, en los que no hay precedentes.
- Produce bienes o servicios únicos y específicos.
- Identifica y utiliza los recursos en forma semiautónoma.
- Tiene un alto grado de dependencia respecto a áreas funcionales para el logro de objetivos.
- Contempla un alto grado de incertidumbre con respecto al producto esperado.
- Una vez cumplido el objetivo, el proyecto como plan, se vuelve obsoleto y puede o no convertirse en programa o servicio.

Con el fin de diferenciar el enfoque de proyectos de la planeación y operación de programas o servicios de áreas funcionales de la institución, en el cuadro 1 se presentan algunas características significativas. En la figura 2 se presenta el proceso de la planeación de proyectos.

CUADRO 1 Diferencias entre proyectos y programas o servicios		
Característica	Proyecto	Programa o servicio
Actividades	Se realizan una sola vez	Repetitivas
Proceso	Nuevo. Cada proyecto enfrenta situaciones diferentes	Bien conocido. Rutinario
Duración	Finito. Ciclo de vida específico con fechas de inicio y terminación bien definidas	Tiende a perpetuarse, existencia continua
Objetivo	Multilateral. Organizaciones o unidades semiautónomas	Unilateral
Grado de familiaridad	Actividades únicas, nunca antes llevadas a cabo, no existe precedente	Desarrollo de actividades bien conocidas y realizadas cotidianamente
Desempeño	Criterio de optimización	Criterio de satisfacción
Errores	Alto costo, difíciles de corregir	Poco costosos, relativamente fáciles de corregir
Equipo de trabajo	Individuos nuevos para proyecto. Contratación temporal	Bien establecido e integrado. Contratación de base

Figura 2
Proceso de Planeación de Proyectos



Planeación contingencial

La planeación contingencial como último componente del sistema de planes, hace frente a situaciones imprevistas que no se pueden planear por su poca predictibilidad. La planeación contingencial hace estimaciones superficiales del problema o situación y sus consecuencias, y propone alternativas y actividades generales para hacerles frente en caso de que se presenten; el incremento significativo de los costos o escasez repentina de un insumo, la renuncia inesperada de personal calificado clave, la presencia de una emergencia o desastre, etc., son problemas o situaciones que requieren y ameritan de un plan prediseñado para reducir oportunamente las posibles consecuencias negativas en el cumplimiento de los propósitos y objetivos de la institución.

Referencias

Guzmán, O.R. "La Planificación de la Salud en Países en Vías de Desarrollo". Salud Pública de México. Vol. XV, No. 6, 1973.

Hylman H.H. *Health Planning: a Systematic Approach*. Second Edition. Aspen Systems Corporation. Maryland, 1982.

Isaza, P. "La Planificación de la Salud en América Latina". Rev. de la Escuela Nacional de Salud Pública, Medellín, Colombia. Vol 2, 1976.

Moskow, M. *Strategic Planning in Business and Government*. Comittee for Economic Development. Nueva York, 1978.

Nutt C.P. *Planning Methods for Health and Related Organizations*. John Wiley and Sons, Inc. Nueva York, 1984.

Nutt C.P. "The Benefits of Planning with Heuristic and Normative Methods". The International Journal of Management Science. Vol. VI. No. 1., 1978. pp. 33-42.

OMS/OPS. "Planificación de la salud en América Latina". Publicación Científica No. 272 Washington, D.C., 1973.

Testa, M. "Planificación de la Estratégica en el Sector Salud". CENDES/UCV. Documento Mimeografiado. 1981.