

Planeación estratégica

La **planeación estratégica** es una elaboración teórica de la administración, su metodología es aplicable a otros escenarios organizativos, entre ellos los sindicatos. Es una herramienta que se basa en una serie o secuencia de reglas que ayudan a analizar el contexto en el que se actúa para estructurar estrategias y tácticas que lleven al cuerpo organizativo a lograr sus metas y objetivos. Esta forma de planeación ayuda a **tomar decisiones** fundadas en un análisis objetivo, en el momento justo y con apego a la realidad, considerando los obstáculos y posibilidades de acción.

El proceso estratégico implica elaborar **tácticas y estrategias**, que facilitan el desarrollo de planes y proyectos de trabajo de cada una de las áreas de trabajo, permite además a los/as dirigentes trazar metas de **largo plazo**, estableciendo objetivos específicos en función del análisis de las circunstancias **internas y externas**. Permitiendo así a los sindicatos hacer una conducción política de mediano y largo plazo, evitando actuar sólo en torno a aspectos coyunturales ya que se promueve el establecimiento de **objetivos estratégicos, metas, y evaluaciones** regulares para, de ser el caso, hace los ajustes o correcciones al proyecto de trabajo que inicialmente se haya propuesto. Con ello las organizaciones pueden:

- TENER CLARIDAD DE LAS OPCIONES Y BENEFICIOS QUE TENEMOS PARA EL SINDICATO
- CONSTRUIR UNA VISIÓN DEL FUTURO, UN PLAN PARA LLEGAR AHÍ.
- AYUDA A PENSAR EN EL LARGO PLAZO, PRECISANDO POLÍTICAS Y OBJETIVOS.
- MEJORAR LA COORDINACIÓN ENTRE DIRIGENTES Y ENTRE INSTANCIAS.
- ANTICIPARSE O PREVER PARA RESPONDER CON MAYOR RAPIDEZ A LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO.
- ATENDER EVENTUALIDADES, CONFORME A LA META DE LA ORGANIZACIÓN.
- ORIENTAR EL TRABAJO DE CADA ÁREA.

Las **preguntas orientadoras básicas** para comenzar una Planeación Estratégica son: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde vamos? y ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? Sin embargo, de manera más amplia hay que responder el siguiente esquema de preguntas:

¿Dónde estamos?	Misión
¿Qué deseamos ser a futuro?	Visión
¿Qué queremos lograr?	Objetivos generales
¿Cómo lo vamos a lograr?	Estrategia
¿Adónde queremos llegar?	Metas
¿Qué actividades se requieren?	Organización
¿Qué haremos? ¿Quién, cómo, cuándo y cuánto?	Plan Operativo

La estrategia de un Plan se construye a través de un proceso de **participación del equipo**, consiste en determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, aquellas que permitan adoptar las políticas y acciones correspondientes, asegurando los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Este tipo de planificación implica:

- CONOCER LAS CAPACIDADES ACTUALES Y POTENCIALES
- PROMUEVE UN PENSAMIENTO RACIONAL PARA DETERMINAR PASOS, ETAPAS O PROCESOS QUE PERSIGUEN UN FIN.
- PROMUEVE EL USO RACIONAL DE RECURSOS.
- CREA UN PLAN PARA LA ACCIÓN FUTURA.
- BUSCA UN JUICIO RAZONADO, INFORMADO Y ANALÍTICO DE QUIENES TOMAN DECISIONES
- PERMITE EVALUACIONES PERIÓDICAS.
- NOS DA CLARIDAD SOBRE LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Conceptos básicos para la Planeación Estratégica

Misión: Es el concepto de la organización, su quehacer, a quién sirve y bajo qué principios y valores funciona.

Visión: Es una representación de lo que se quiere a futuro, el deber ser a futuro de la organización.

Valores: Es la convicción filosófica

Misión vs Estrategia

- Una misión se enfoca en las actividades actuales de la organización
- La visión estratégica tiene que ver con el futuro de la organización

Estrategia: Es la dirección hacia la que debe avanzar la organización, es su fuerza impulsora, es el camino o plan que integra los mayores objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda al líder a ubicar los recursos organizacionales en una única y viable postura basada en sus competencias y limitaciones internas; a anticipar cambios en el medio ambiente y a visualizar movimientos contingentes de los oponentes.

Tácticas: Son los objetivos de corto plazo que nos permiten consolidar la estrategia.

Estrategia vs táctica

- Las *tácticas* pueden ocurrir a todos los niveles, son de corta duración, son adaptativas, son ajustes de acción-interacción que fuerzas opuestas usan para lograr objetivos limitados después de su contacto inicial.
- La *estrategia* define una base continua para ordenar esas adaptaciones hacia propósitos más ampliamente definidos

Metas u objetivos: Son aquellos que plantean qué se tiene que lograr y cuándo se lograrán, no determinan cómo se lograrán esos resultados.

Programas: Especifican la secuencia de pasos o acciones necesarias para lograr los objetivos macro. Expresan cómo se lograrán los objetivos dentro de los límites de las políticas establecidas.

Políticas: son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales las acciones ocurren o se desarrollan.

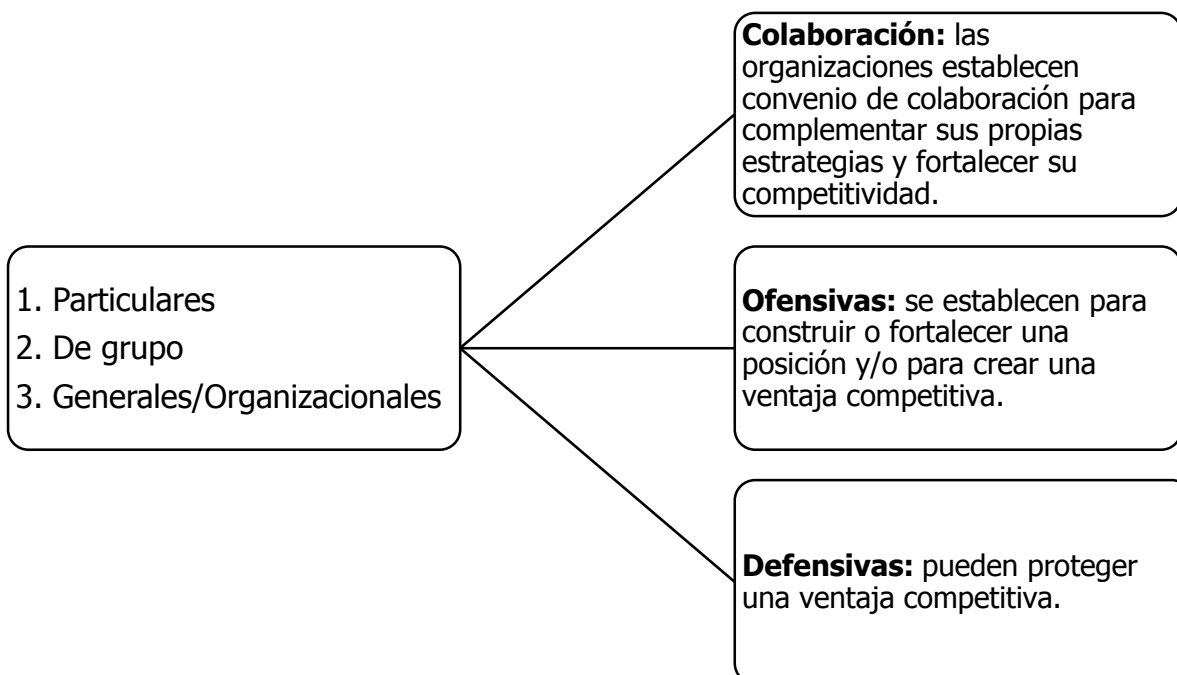
Decisiones estratégicas: son aquellas que determinan la dirección global de una organización y su viabilidad tomando en cuenta su predictibilidad y cambios que pueden ocurrir en su contexto más cercano.

Objetivos operativos: Son objetivos concretos, medibles y realizables.

Plan y tiempo: Planear tiene que ver con la conjunción de intereses que son contradictorios.

- *Ahora*, cuál es la posición actual de la organización
- *Dónde* quieren estar los miembros en tres o cinco años
- *Cómo* alcanzará la posición deseada por los miembros

Tipos de Estrategia





Actividad. Elabora las respuestas para cada componente de la planeación.

Valores ¿En qué creemos nosotros?

Misión ¿Qué ideas nos gobiernan? ¿Cuál es nuestro quehacer?

Visión ¿A dónde queremos llegar?

Estrategia ¿Qué queremos lograr?

Tácticas ¿Qué objetivos de mediano plazo nos pueden llevar a conseguir la o las metas?

Metas ¿Qué quiero lograr y en cuánto tiempo?

Programas ¿Qué secuencia de acciones tengo que realizar para lograr mis metas?

Políticas ¿Cuáles son mis líneas o guías para conseguir la meta?

Decisiones estratégicas ¿Cuál o cuáles son las líneas generales a seguir?

Objetivos operativos ¿Qué actividades nos pueden llevar a conseguir el objetivo?

Otras preguntas orientadoras para hacer nuestra Planeación Estratégica pueden ser:

¿En dónde quiero estar dentro de cinco años cómo organización o cómo persona?
¿Qué recursos tengo y cuáles necesito llegar a dónde me he planteado? Si no tengo los recursos ¿Puedo conseguirlos? ¿Qué necesito hacer? ¿En cuánto tiempo? ¿Qué problemas tenemos? ¿Qué hemos hecho para resolverlos? ¿Quiénes son los más afectados con estos problemas? ¿Cómo estamos organizados?.

Análisis SWOT (STRENGTHS-**O**PPORTUNITIES-**W**EAKNESSES-**T**HREATS)

El análisis **SWOT**, conocido en español como análisis **FODA**, siglas **F**ORTALEZAS (**S**), **O**PORTUNIDADES (**O**), **D**EBILIDADES (**W**) Y **A**MENAZAS (**T**), es una herramienta utilizada en el proceso de Planeación Estratégica que sirve para elaborar el **diagnóstico** en el que se basa o fundamenta la elaboración de estrategias para el logro de los fines de una organización, sirve también de guía en la elaboración de los proyectos de trabajo.

A través de este análisis, se desarrolla un claro entendimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la organización, permite llegar a conclusiones en cuanto a cómo destinar, de mejor manera, los recursos que se tienen, materiales e intangibles, y permite también pensar estratégicamente sobre cómo fortalecer tales recursos y avanzar en el logro de objetivos. Estos parámetros se pueden definir de la siguiente manera.

Fortalezas.- En general son aspectos que la organización hace bien, o bien son recursos con los que cuenta:

- Conocimiento
- Información
- Posición estratégica en su sector
- Recursos materiales
- Recursos intangibles
- Alianzas o colaboración con otras organizaciones

Debilidades.- Son aspectos de los que la organización carece o hace mal, también son condiciones que la ponen en desventaja respecto a otras organizaciones

- Se relaciona con deficiencias de conocimiento
- Carencia de recursos organizacionales y/o físicos

Oportunidades.- Son situaciones que, si se aprovechan, colocan positivamente a la organización en el camino para lograr sus propósitos.

- Crecimiento de la institución o empresa
- Ausencia de competencia o debilidad sindical de alguna fuente opositora
- Integración a referentes organizativos más amplios
- Crecimiento económico

Amenazas.- Son situaciones que afectarán negativamente a la organización, a sus integrantes y/o a los propósitos trazados.

- Cambio de dirección en la institución
- Un riesgo potencial de cambio en la política educativa nacional y local
- Riesgo de disputa sindical
- Amenaza de privatización
- Reforma neoliberal de la LFT
- Reforma Política en el DF y el cambio al Art. 123
- Crecimiento del outsourcing
- Recesión económica

Para identificar cada parámetro, nos podemos hacer las siguientes preguntas:

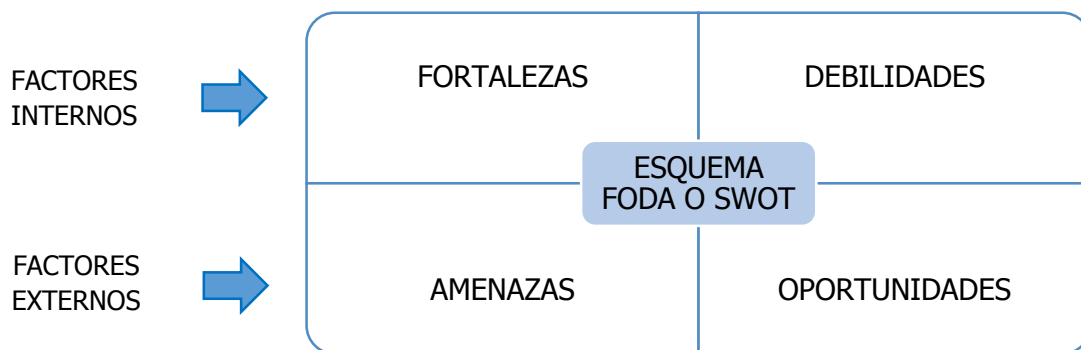
Fortalezas: ¿Qué cosas son las que la organización hace muy bien? ¿Qué aspectos del entorno nos son favorables? ¿Cómo funciona el equipo de trabajo?

Debilidades: ¿Qué es lo que no hacemos bien? ¿Qué problemas tenemos? ¿Cuáles son las posibles causas de esos problemas?

Oportunidades: ¿Qué coyunturas podemos aprovechar?

Amenazas: ¿Qué retos enfrentamos? ¿Qué obstáculos tendremos?

La respuesta a estas y otras preguntas, se organizan en un cuadrante, las Fortalezas y Debilidades son factores internos y, las Oportunidades y Amenazas son factores externos.



Las estrategias se elaboran acoplando dos elementos: Fortalezas y debilidades en los recursos y Oportunidades y amenazas del medio ambiente.

ESTRATEGIAS FODA

	Fortalezas F Lista de fortalezas	Debilidades D Lista de debilidades
Oportunidades Lista de oportunidades	Estrategias FO Utilizar la fortaleza para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
Amenazas Lista de amenazas	Estrategias FA Utilizar la fortaleza para evitar las amenazas	Estrategias DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

El proyecto de trabajo

En páginas anteriores hemos propuesto una metodología para planear las acciones y estrategias del sindicato, a través de un análisis coordinado, organizado y sistematizado de quehaceres que nos lleven a lograr los objetivos de la organización.

Esa planeación nos ayuda a elaborar un proyecto concreto de trabajo, general y/o particular en las diversas instancias, encaminado a dar continuidad a las acciones emprendidas, mismas que en el largo plazo podrán fortalecer el funcionamiento y participación sindical.

Un **proyecto de trabajo** es un conjunto de actividades, con las cuales nos proponemos alcanzar los objetivos operativos y tácticos que nos acercarán a conseguir las metas y estrategias de la organización, considerando los tiempos y recursos con que se cuenta.

Este proyecto puede considerarse un **Planeación operativa** o táctica e implica establecer lo objetivos a corto plazo.

La guía para diseñar un Proyecto de Trabajo contempla varios elementos, a continuación se explica cada elemento.

ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE TRABAJO

Instructivo – Formato de trabajo

<p>Nombre del proyecto: <i>El nombre debe recoger de la forma más resumida posible lo que en esencia nos proponemos llevar a cabo, es decir, el problema central que pretendemos resolver</i></p>
<p>Justificación: <i>En una breve redacción señalaremos las razones principales que hacen que lo que nos proponemos realizar sea necesario, pertinente y posible</i></p>
<p>Objetivo de desarrollo o estratégico: <i>El objetivo de desarrollo debe reflejar una situación futura, de carácter general e integral, a la que nos proponemos llegar en el largo plazo y a la cual el contenido de nuestro proyecto va a contribuir, aunque por la vía del mismo no pretendamos alcanzarla totalmente</i></p>
<p>Objetivos particulares y resultados esperados: <i>En este caso también hablamos de situaciones futuras, de carácter preciso, a las que nos proponemos llegar transformando las condiciones actuales, pero a diferencia del objetivo de desarrollo, aquí sí nos planteamos alcanzar estos objetivos particulares mediante la realización del proyecto</i></p>
<p>Frentes de acción: <i>Este apartado se refiere a los rubros generales o estrategias que involucrará nuestro proyecto, por ejemplo acciones de organización, comunicación y difusión, denuncia, movilización, relaciones y alianzas, jurídico-legales o de otro tipo. En este apartado solamente enunciaremos los frentes en los que nos proponemos trabajar</i></p>
<p>Actividades a realizar: <i>Partiendo de los frentes de acción definidos en el apartado anterior, en cada uno de ellos definiremos las acciones específicas que llevaremos a cabo, las cuales en su conjunto y ordenadas integrarán un plan de actividades</i></p>
<p>Metas intermedias: <i>Si bien contamos con nuestros objetivos específicos y habremos definido la duración global del proyecto, es importante establecer metas parciales que ubicaremos en plazos sucesivos e intermedios, lo cual nos permitirá efectuar evaluaciones constantes</i></p>
<p>Necesidades y recursos: <i>Toda actividad implica la utilización de recursos de diferente tipo, sean estos humanos, materiales, económicos, de asesoría, etc. Partiendo de nuestras actividades definidas, requerimos precisar cuáles serían estos recursos y necesidades</i></p>
<p>Responsables: <i>Para garantizar que las tareas se lleven a cabo es imprescindible que la división del trabajo se traduzca en la asignación de responsabilidades precisas, incluso individuales, sea a partir de los frentes de acción o de manera particular en actividades específicas</i></p>
<p>Tiempos: <i>En esencia este apartado debe traducirse en un cronograma de actividades que abarque la duración total del proyecto. Esto implica establecer una línea del tiempo, mes por mes o aun semana por semana, en la que se inscriban las distintas actividades con fechas claras de inicio y terminación de cada una</i></p>
<p>Evaluación: <i>Se trata de establecer la periodicidad y formas con las que estaremos llevando a cabo una evaluación del desarrollo del proyecto, la cual debe servir para conocer el estado del mismo y definir los eventuales ajustes, cambios o reforzamientos de áreas</i></p>