

GUÍA PRÁCTICA

3 pasos
esenciales
para una
planificación básica
para organizaciones sindicales



UTDANNINGS
FORBUNDET



Internacional de la Educación
Oficina Regional para América Latina



Internacional de la Educación

PRESIDENTA
Susan Hopgood

SECRETARIO GENERAL
Fred van Leeuwen

Comité Regional de la Internacional de la Educación para América Latina

PRESIDENTE

Hugo Yasky
CTERA, Argentina
hugoyasky@yahoo.com.ar

VICEPRESIDENTES

Fátima Da Silva
CNTE, Brasil
fatima@cnte.org.br

Brígida Rivera
CGTEN/ANDEN, Nicaragua
brigidarivera@yahoo.es

CARGOS REGIONALES

Hamer Villena
SUTEP, Perú
hamerloboca@gmail.com

Jaime Gajardo
Colegio de Profesores, Chile
jgajardo@colegiodeprofesores.cl

Rosalba Gómez
FECODE, Colombia
rosalbagomez2004@yahoo.com

Denise Mora
ANDE, Costa Rica
dmora@ande.cr

Israel Montano
ANDES 21 DE JUNIO, El Salvador
escorpion240380@gmail.com

Joviel Acevedo
STEG, Guatemala
joviel.steg@hotmail.com

Miembros del Comité Ejecutivo Mundial por América Latina

VICEPRESIDENTA MUNDIAL POR AMÉRICA LATINA

Juçara Dutra
CNTE, Brasil
jucara@cnte.org.br

MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO MUNDIAL POR AMÉRICA LATINA

María Teresa Cabrera
ADP, República Dominicana
mariatcabrera@gmail.com

Senén Niño
FECODE, Colombia
presidencia@fecode.edu.co

Stella Maldonado
CTERA, Argentina
secgeneral@ctera.org.ar

Oficina Regional América Latina

Tel: +506 22 23 78 10
Tel/fax: 22 22 08 18
america.latina@ei-ie-al.org
Apartado Postal: 1867-2050
San José, Costa Rica

Organizaciones Afiliadas en América Latina

Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA), Argentina

Confederación de Educadores Argentinos (CEA), Argentina

Federación Nacional de Docentes Universitarios (CONADU), Argentina

Confederación Nacional de Maestros de Educación Rural de Bolivia (CONMERB), Bolivia

Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Brasil

Fórum de Professores das Instituições Federais de Ensino Superior (PROIFES), Brasil

Confederação Nacional dos Trabalhadores de Estabelecimento de Ensino (CONTEE), Brasil

Colegio de Profesores de Chile (CPC), Chile

Federación Colombiana de Educadores (FECODE), Colombia

Asociación Nacional de Educadores (ANDE), Costa Rica

Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Educación Costarricense (SEC), Costa Rica

Sindikato di Trahadó den Edukashon na Kòrsou (SITEK), Curaçao

Unión Nacional de Educadores (UNE), Ecuador

Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños (ANDES 21 de Junio), El Salvador

Sindicato de Trabajadores de la Educación de Guatemala (STEG), Guatemala

Colegio Profesional "Superación Magisterial" Hondureño (COLPROSUMAH), Honduras

Colegio de Profesores de Educación Media de Honduras (COPEMH), Honduras

Colegio Profesional Unión Magisterial de Honduras (COPRUMH), Honduras

Primer Colegio Profesional Hondureño de Maestros (Pricphma), Honduras

Confederación General Nacional de Trabajadores de la Educación de Nicaragua (CGTEN/ANDEN), Nicaragua

Federación de Profesionales Docentes de la Educación Superior (FEPDES), Nicaragua
Magisterio Panameño Unido (MPU), Panamá

Organización de Trabajadores de la Educación del Paraguay (OTEP), Paraguay

Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú (SUTEP), Perú

Federación Nacional de Docentes Universitarios del Perú (FENDUP), Perú

Asociación Dominicana de Profesores (ADP), República Dominicana

Asociación Nacional de Profesores y Técnicos de la Educación (ANPROTED), República Dominicana

Federación de Asociaciones de Profesores de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (FAPROUASD), República Dominicana

Federación Democrática de Maestros y Funcionarios de Educación Primaria (FEDMYFEP), Uruguay

Federación de Trabajadores de la Enseñanza y Afines (FETRAENSEÑANZA), Venezuela

Federación de Educadores de Venezuela (FEV), Venezuela

Federación Venezolana de Maestros (FVM), Venezuela,

Federación Uruguaya del Magisterio – Trabajadores de Educación Primaria (FUM-TEP), Uruguay

www.ei-ie-al.org

GUÍA PRÁCTICA

3 pasos
esenciales
para una
planificación básica
para organizaciones sindicales



UTDANNINGS
FORBUNDET



Internacional de la Educación
Oficina Regional para América Latina



Esta publicación es un resumen adaptado a partir de la Guía metodológica: "La planificación sindical. Planificación estratégica con enfoque de marco lógico para organizaciones sindicales de la educación" editada por la Oficina Regional de la Internacional de la Educación para América Latina en mayo del 2010, con el apoyo de Utdannings Forbundet (UEN), Noruega.

Ambas publicaciones están disponibles en www.ei-ie-al.org/publicaciones



Internacional de la Educación
Oficina Regional para América Latina
www.ei-ie-al.org

Oficina Regional de Internacional de la Educación para América Latina
Tel: +506 22 23 78 10
Tel/fax: 22 22 08 18
Apartado Postal: 1867-2050
america.latina@ei-ie-al.org
www.ei-ie-al.org

Derechos reservados:
Internacional de la Educación para América Latina
El contenido de esta publicación está destinado a la formación sindical.
Puede ser reproducido total o parcialmente sin fines de lucro y citando la fuente. Se agradece notificación y envío de ejemplares.

Impresión: Naso, Costa Rica, marzo 2012



Presentación

En la actualidad es vital definir, en perspectiva, la propuesta estratégica de una organización. Para ello, será clave responder a la pregunta: cómo se quiere o se propone que sea la organización en el futuro.

En tal sentido, la Internacional de la Educación para América Latina y el sindicato de la educación de Noruega Utdannings Forbundet (UEN) colocaron a disposición de las organizaciones en América Latina una guía metodológica exhaustiva que daba cuenta de un minucioso paso a paso para realizar una planificación estratégica con enfoque de marco lógico.

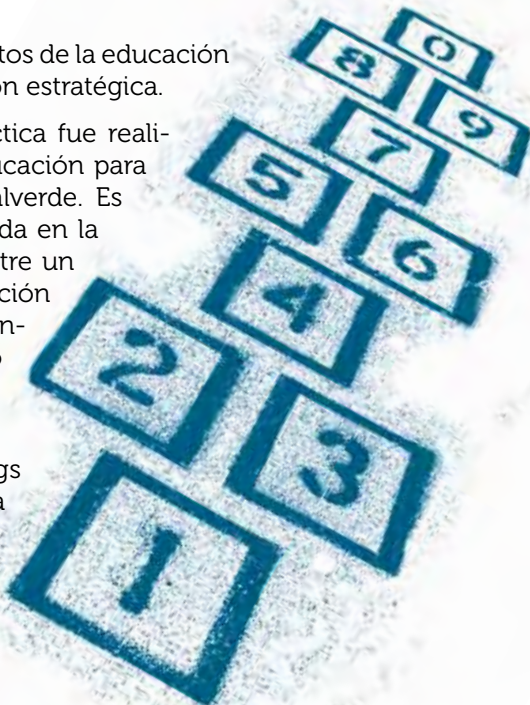
En esta ocasión, la Oficina Regional de la Internacional de la Educación para América Latina presenta una síntesis de aquel trabajo para facilitar la realización concreta de una planificación en tres pasos esenciales.

Este resumen no sustituye la guía metodológica antes publicada, sino que busca colocar en su esencia más básica la manera en que un sindicato puede pensar su quehacer mediante la planificación y ejecutarla.

Como la anterior, está orientada a que los sindicatos de la educación cuenten con un instrumento para su planificación estratégica.

La guía metodológica, así como esta guía práctica fue realizada, por encargo de la Internacional de la Educación para América Latina, por el máster José Manuel Valverde. Es el resultado de un proceso de reflexión efectuada en la región, con la cooperación que se establece entre un grupo de organizaciones sindicales de la educación en América Latina, promovido conjuntamente entre la Internacional de la Educación y el sindicato de la educación de Noruega Utdannings Forbundet (UEN).

La Internacional de la Educación y Utdannings Forbundet esperan que esta guía práctica pueda ser aplicada en las organizaciones sindicales de la educación y con eso contribuya a fortalecer la acción sindical dentro del mundo magisterial.





Introducción

Esta guía práctica tiene como objetivo que las organizaciones sindicales de la educación cuenten con un **instrumento sencillo y práctico que colabore en el fortalecimiento de su accionar**, con miras al logro de sus objetivos estratégicos.

Esta guía incluye una descripción de los **tres pasos esenciales de un proceso de planificación básica**. Cualquier organización sindical que quiera hacer uso de esta guía de planificación, deberá tener presente que su utilidad mayor radica en la **intención de contribuir al fortalecimiento de su organización como un todo**, lo que se logrará si el proceso se lleva a cabo de manera participativa y con un alto sentido crítico-constructivo. Las razones que pueden motivar a los/as dirigentes de una organización a llevar a cabo un proceso de planificación, pueden ser muy variadas.

Algunas de ellas son:

- **Necesidad de que la organización se adapte o ajuste a los cambios** que se han venido produciendo en su entorno (contexto nacional e internacional), o en la propia institución.
- **Necesidad de responder de una mejor manera a las demandas de sus afiliados/as** (o a la población meta), con nuevos conceptos y estrategias de trabajo.

- **Necesidad de planificar**, dar seguimiento y evaluar de manera sistemática y rigurosa el trabajo que realiza la organización en sus distintas unidades.
- **Potenciar las capacidades locales** de las organizaciones y personas que colaboran con la organización.

Condiciones para iniciar una planificación básica

Antes de iniciar un proceso de planificación es indispensable que la organización esté clara y convencida de la necesidad de desarrollar un proceso de tal naturaleza. La respuesta a las preguntas que se exponen a continuación, pueden ayudar a que los directivos de la organización tomen una decisión al respecto:

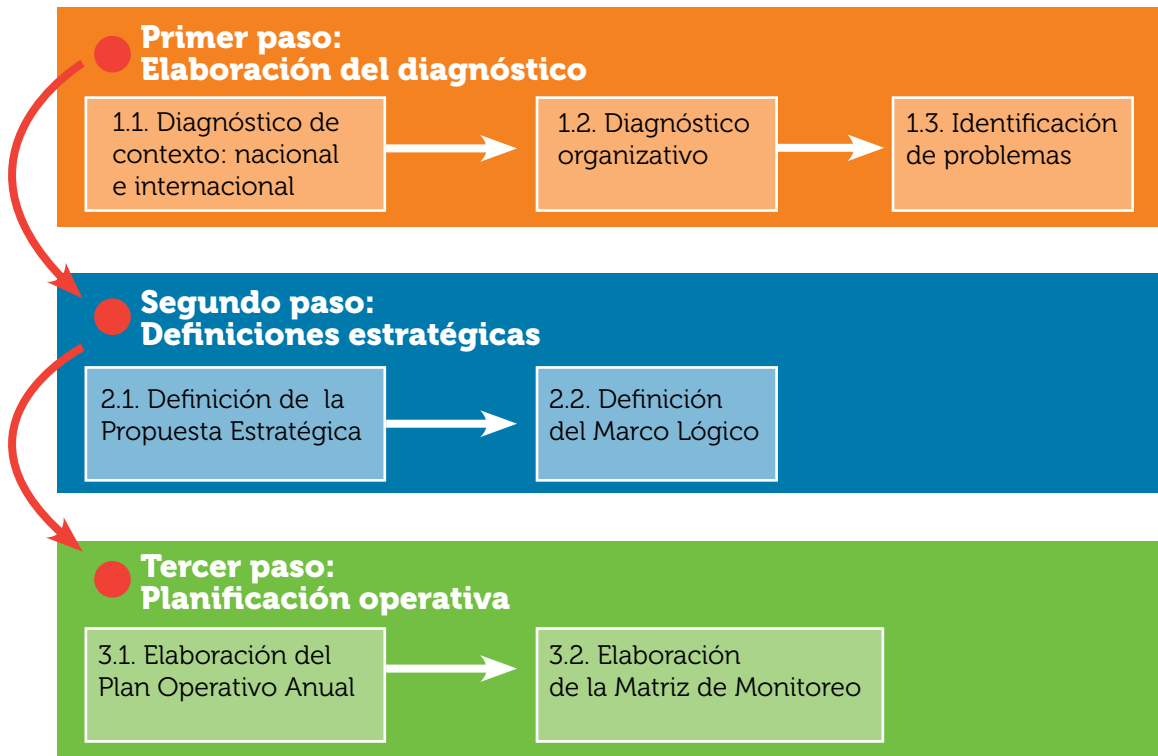
- **¿Por qué es necesario desarrollar un proceso de planificación sindical?**
- **¿Qué cambios a nivel del contexto nacional o internacional (o en la organización) se han producido, que ameriten la elaboración de un (nuevo) Plan Institucional?**
- **¿Existe la voluntad y el compromiso necesario para llevar adelante un proceso de Planificación?**



Tres pasos esenciales para una planificación básica

Una planificación básica para organizaciones sindicales puede comprender, en lo fundamental, **tres pasos** que deben desarrollarse de manera articulada y siguiendo una secuencia lógica.

En el siguiente esquema se describen los tres pasos básicos y las actividades que comprende cada uno.





PRIMER PASO

1. Elaboración del diagnóstico



1.1 Diagnóstico del contexto (nacional e internacional)

Dentro de un proceso de planificación es indispensable contar con un **diagnóstico de contexto, preciso y actualizado**, que le permita a la organización saber qué hacer y cómo desenvolverse en ese contexto de manera exitosa.

El diagnóstico de contexto es un análisis de la situación del país o región en la que actúa la organización, las necesidades y desafíos que enfrentan sus afiliados/as, o su población meta, así como de los recursos y potencialidades con que cuenta para enfrentar esos desafíos.

Un buen diagnóstico de contexto debe ofrecer:

- **Un panorama de la situación del contexto nacional e internacional**, especialmente en los aspectos que más preocupan a la organización o con los que más tiene relación, sea directa o indirectamente.
- **Establecer relaciones causales-explicativas de los factores que originan o provocan los problemas** y necesidades que padece la organización y sus afiliados/as.

- **Identificar y valorar los recursos y potencialidades que posee la organización** para superar los problemas y necesidades que enfrenta.
- **Priorizar los principales problemas** que afectan a la organización y los retos que son prioritarios de atender.

Existen muchas formas de poder hacer un diagnóstico del contexto. En la página siguiente puede verse un ejercicio práctico para realizar un diagnóstico.



PRÁCTICA

Diagnóstico

Convocar a una o dos jornadas de trabajo a los/as miembros de las comisiones o seccionales que participarán en el proceso. Una vez reunidos, proceder de la siguiente manera:

- Hacer una presentación de la actividad, especialmente de los objetivos, la metodología de trabajo y la duración de la misma.
- Formar grupos de trabajo no mayores de 8 personas.
- A cada grupo se le pide que trabaje respondiendo a las siguientes preguntas:
 1. ¿Cuáles son las principales tendencias -a nivel nacional e internacional- en el momento actual? y ¿de qué manera estas tendencias inciden o afectan el accionar del sindicato?
 2. ¿Responden los objetivos estratégicos del sindicato a los desafíos que le plantea el contexto nacional e internacional? ¿En qué sentido sí y en qué sentido no?
 3. ¿Qué problemas estratégicos del contexto internacional y nacional no están siendo atendidos por el sindicato?
 4. ¿Cómo consideran los/as miembros/as del sindicato que debería atenderse o responderse a los problemas que plantea el contexto nacional e internacional?
 5. ¿Qué factores constituyen obstáculos u oportunidades para poder enfrentar con éxito esos nuevos retos y desafíos que plantea el contexto analizado?
- Una vez concluido el trabajo de los grupos, se pasa a una plenario en donde se van presentando las respuestas a cada una de las preguntas y discutiendo. Una persona, actuando como facilitador/a, debe ir anotando en una pizarra los puntos más relevantes de la discusión, con el fin de incorporarlos luego a la memoria de la actividad.
- Al finalizar las presentaciones y el debate, se puede hacer un recuento de los aspectos que merecieron mayormente la atención de los/as asistentes y que de alguna manera, son indicativos de que son temas que las personas consideran vitales para entender el contexto actual y su incidencia en el accionar del sindicato y en general, del movimiento sindical.

La información producida en estas sesiones de trabajo pueden recogerse luego en un informe escrito con los resultados obtenidos. Este trabajo puede complementarse con algunas otras fuentes de información consultadas sobre el tema.



1.2 Diagnóstico organizativo

Junto con el diagnóstico de contexto, es indispensable hacer un diagnóstico en donde se analice la situación a nivel **de la estructura y dinámica organizativa del sindicato**. Es importante conocer:

1. ¿En qué situación se encuentra el sindicato?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas que enfrenta el sindicato, a nivel de su estructura organizativa y funcionamiento?
3. ¿Cuál es la percepción -u opiniones- que tienen los miembros de los diferentes órganos o instancias del sindicato sobre su organización?
4. ¿Qué piensan las bases (membresía) del sindicato sobre el funcionamiento general del sindicato, las estructuras de toma de decisiones, mecanismos de comunicación y participación?
5. ¿Están debidamente representados, en las estructuras u órganos del sindicato, los diferentes sectores que conforman su base social o población meta?
6. ¿Cuáles son algunos de los puntos más fuertes y los puntos más débiles del sindicato a nivel de estructura y composición social?

Una forma sencilla de hacer un diagnóstico sobre la situación del sindicato, a nivel interno, es utilizando la metodología **FODA**, cuyas siglas se refieren a los cuatro aspectos fundamentales que puede contener un diagnóstico, a saber:

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

Las **fortalezas** son aquellas condiciones que a nivel interno de una organización pueden potenciar el logro de sus metas

y objetivos. Algunos ejemplos de fortalezas de la organización pueden ser:

- Capacidad de movilización de su membresía cuando es necesario hacerlo.
- Claridad de sus miembros con respecto a la propuesta estratégica del sindicato.
- Gozar de credibilidad y respeto entre sus aliados, e incluso, entre sus adversarios.

Las **debilidades** son las condiciones que a nivel interno entorpecen o limitan el desarrollo de las actividades del sindicato y su funcionamiento general. Algunos ejemplos de debilidades de la organización pueden ser:

- Carencia de los recursos económicos y el equipo necesarios para poder desarrollar, con eficiencia, las actividades que se plantea.
- Falta de espacios para el debate y la reflexión interna entre sus miembros.
- Carencia de un Plan de Formación Sindical permanente y actualizado.

Las **amenazas** son los factores que a nivel externo pueden limitar o afectar fuertemente el accionar institucional y, que por tal razón, requieren de una atención especial para lograr controlar o reducir su impacto sobre la organización. Algunos ejemplos de amenazas a la organización pueden ser:

- Endurecimiento de las posiciones antisindicales del gobierno, expresada en despidos de líderes sindicales, retención de cuotas de afiliados/as, eliminación de instancias de negociación.
- Profundización de la crisis económica, con consecuencias como despido de trabajadores/as, reducción de salarios, eliminación de beneficios.
- Profundización de las divisiones en el seno del movimiento sindical.



Las **oportunidades** se refieren a las condiciones, a nivel externo, que pueden contribuir o ayudar al desarrollo de las actividades de la organización y, consecuentemente, al cumplimiento de su propuesta estratégica. Algunos ejemplos de oportunidades que puede tener la organización son:

- Interés creciente de la población trabajadora por afiliarse a las organizaciones sindicales.
- Exigencia de organismos internacionales para que en el país se respeten los derechos a la organización sindical de los trabajadores/as.
- Fortalecimiento del movimiento social y sus luchas en el país.

Al término de este ejercicio FODA, se tendrá una idea clara y completa de la situación interna del sindicato, en sus aspectos organizativos y funcionales.

El resultado de este ejercicio será un insumo esencial para proponer luego las acciones que se requiere tomar, para fortalecer la propuesta estratégica del sindicato.

Entre el análisis del contexto y el análisis organizativo interno existe una estrecha relación. Hay elementos de contexto que bien pueden constituir amenazas u oportunidades para el

sindicato, según sean las fortalezas o debilidades que el sindicato presente, o viceversa. Ambos ejercicios deben verse como un solo proceso de análisis de la organización sindical (a lo interno y en su entorno) y la interacción que existe entre esos dos ámbitos.

1.3 Identificación de problemas

Como resultado del diagnóstico realizado, tanto del contexto global y nacional como de la situación propia de la organización, podrán visualizarse cuáles son los problemas a los que se enfrenta el sindicato.

El colectivo podrá identificar y visibilizar esos problemas que deben priorizarse. Habrá que poner atención a diferenciar cuáles de esos problemas son causas y cuáles son efectos dentro del diagnóstico realizado.

El resultado debe ser un listado de problemas que enfrenta la organización según el contexto. Tanto a nivel externo o interno del sindicato.

Luego, en el siguiente paso podrá verse cómo se relacionan los problemas con objetivos que la organización debe plantearse.

Ejercicio FODA			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4



SEGUNDO PASO

2. Definiciones estratégicas



2.1 Definición de la propuesta estratégica

Las **definiciones estratégicas** que se planteen deben dar respuesta a los resultados del diagnóstico de contexto y organizativo y de la identificación de los problemas.

Un primer paso en esa dirección, es definir la **Propuesta Estratégica** del sindicato, que es la respuesta que la organización propone a los problemas/necesidades identificadas en el análisis de contexto y organizativo.

La propuesta estratégica es la respuesta que la organización ha encontrado para resolver o superar los problemas identificados en el análisis de contexto y organizativo.

Esta propuesta es la que une y motiva a los/as integrantes de la organización a mantenerse unidos y luchar por la transformación social. Expresa lo que queremos ayudar a construir. La propuesta estratégica puede enunciarse en un párrafo, de manera concreta y precisa.

A partir de tener la redacción de la propuesta estratégica el grupo tiene dos opciones:

- puede establecer **áreas de trabajo** para alcanzar esa propuesta estratégica, o
- definir **objetivos** que la concreten.



PRÁCTICA

Cómo generar una propuesta estratégica

Alternativa 1

Una forma de elaborar (o revisar) una propuesta estratégica de la organización es haciendo un trabajo de grupos con la siguiente guía:

1. ¿Cómo quisiéramos (aspiramos) que sea nuestra organización en el 2020, por ejemplo?
2. ¿Cómo nos gustaría que fuera la situación de nuestros agremiados o población meta en el 2020?
3. Una vez terminado el trabajo de grupos, se hace una exposición en plenaria su trabajo y se discute o analiza lo propuesto.
4. Posteriormente, se trabaja en la redacción de la propuesta estratégica, procurando que ésta incorpore los aspectos más importantes y sobre los cuales existe consenso entre los/as participantes. De esa discusión debe salir una propuesta estratégica consensuada entre todos los/as participantes.

La propuesta estratégica tiene que ser compartida y comprendida por todos los presentes y responder a los "sueños", la utopía que todos buscamos construir en nuestra sociedad.

Este ejercicio puede tener una duración de 1 hora 30 minutos.

Alternativa 2

Otra forma de elaborar la propuesta estratégica es la siguiente: En plenaria, una persona (facilitador/a) va anotando las ideas de los/as presentes a partir de la siguiente pregunta:

1. • ¿Cómo quisiéramos que fuera nuestra organización y la sociedad en que vivimos en el 2015?

Luego de que se recoge un número importante de sugerencias (6 u 8 por ejemplo), se pasa a la redacción de la propuesta estratégica, incorporando las diferentes ideas pero procurando que el resultado final sea una propuesta coherente, consistente y concreta y que está relacionada los ideales y motivaciones más profundas de la organización.

Su redacción debe ser muy concreta, precisa y concisa. Máximo tres o cuatro párrafos. Este ejercicio puede tomar una hora.



2.2 Definición del Marco Lógico

Una vez definida la propuesta estratégica, se pasa a la **definición de los objetivos estratégicos** que son los que orientarán el quehacer de la organización hacia la consecución de la propuesta estratégica.

En otras palabras, **los objetivos estratégicos son la contribución que la organización quiere hacer para colaborar en la solución de los problemas/**

necesidades que afectan a sus afiliados o población meta y que fueron identificados en el diagnóstico de contexto u organizativo.

Un procedimiento posible para formular los objetivos estratégicos, es **tomar la lista de problemas previamente identificados y formular un objetivo** para cada aspecto crítico que, a juicio de la organización, requieren ser atendidos.

La siguiente tabla puede colaborar en ese sentido.

Resultados del diagnóstico (problemas identificados)	Objetivos estratégicos
Contexto:	
1.	
2.	
Organizativo:	
1.	
2.	

Una organización sindical puede definir varios objetivos estratégicos, según lo considere necesario. Un número de entre dos y cuatro objetivos estratégicos puede ser muy indicado.

Si los objetivos estratégicos están bien redactados y son claros, no deberían requerir de mayor explicación. Entre más concretos y precisos, mejor.

Una vez que se tienen definidos los objetivos estratégicos, se pasa a la identificación de las **líneas de acción** para cada objetivo estratégico definido.

La línea de acción es el eje central o temática general de las actividades

que se piensan desarrollar, como por ejemplo: talleres, formación de comités de base, análisis de realidad sindical, acciones públicas, etc.

Posteriormente, para cada línea de acción, se pueden definir uno o varios **resultados esperados, indicadores de resultados, medios de verificación y supuestos** (ver definiciones de cada uno de estos términos en el recuadro de la página siguiente).

Para generar el marco lógico utilizamos una matriz que nos ayuda a relacionar todos los elementos que deben incluirse. En la página siguiente pueden ver un ejemplo de **matriz de marco lógico**.



Matriz de marco lógico

Objetivo estratégico: _____

Área temática priorizada: _____

Líneas de acción	Resultados Esperados	Indicadores de Resultados	Medios de Verificación	Supuestos

Marco lógico

Concepto

Significado

Línea de acción

Es una o un conjunto de actividades orientadas bajo un mismo eje o que responden a un determinado objetivo. En este campo debe detallarse el eje en el que luego se incluirán diversas actividades. Por ejemplo: "talleres de formación de líderes sindicales", "formación de comités de base", "Análisis de realidad sindical" o "defensa de los derechos laborales".

Resultado esperado

Es aquello que la organización espera lograr como consecuencia de un conjunto coherente de actividades desplegadas. Los resultados esperados son la forma en que se logra avanzar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y líneas de acción definidas. En el resultado esperado debe indicarse el grupo beneficiario, la cantidad (cuánto) y el lugar en donde se obtendrá el resultado.

Indicador de resultado

Se refiere al nivel de realización que hay que alcanzar para lograr cumplir con el resultado esperado. Los indicadores también sirven de base para el monitoreo y la evaluación de lo planificado. El indicador debe ser objetivo, independiente, basado en datos, sustantivo. No pueden ser apreciaciones subjetivas, imposibles de constatar. Para cada resultado esperado, se puede proponer uno o más indicadores.

Medio de verificación

Alude a las fuentes de información a que puede recurrirse para constatar el logro de los resultados esperados. Debe especificarse qué información es necesaria, de qué manera tiene que estar presentada o disponible y quién debería facilitar esa información.

Supuestos

Se refiere a las condiciones con que se espera contar o se requiere, para poder obtener los resultados esperados. Los supuestos por lo general aluden a factores que están fuera de nuestro control (externos) y que pueden incidir en el logro o no del resultado esperado. Deben ser formulados con precisión.



TERCER PASO

3. Planificación operativa



3.1 Elaboración de la matriz de plan operativo anual (POA)

La matriz de Plan Operativo Anual (POA) tiene como objetivo **la identificación de las actividades básicas, esenciales, que se requiere llevar a cabo para dar cumplimiento a cada uno de los resultados esperados**, así como definir en el tiempo las fechas de inicio y conclusión de cada una de esas actividades, con su respectivo responsable.

Esta matriz cumple, en ese sentido, con dos propósitos: Primero, que la organización pueda **planificar en el tiempo la ejecución de las actividades planificadas**, a partir de los resultados esperados definidos; segundo, visuali-

zar la **manera en que se ejecutará cada resultado esperado**. Esto es sumamente útil porque permite anticipar o prever aspectos que deben tomarse en cuenta para ejecutar un resultado, o puede ayudar a pensar en otras maneras posibles de ejecutarlo. La primera columna, sobre los objetivos estratégicos tiene solamente la función de ordenar la presentación de información, según cada resultado esperado.

El plan es el instrumento que permitirá avanzar hacia la realización del ideal trazado (propuesta estratégica). El Plan tiene que estar expresado en términos sencillos, realizable, y debe ser compartido por todos los/as miembros/as de una organización.

Matriz de Plan Operativo Anual (POA)

Objetivo estratégico	Resultados esperados	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Responsables



3.2 Elaboración de la Matriz de Monitoreo

El monitoreo tiene como objetivo **obtener información confiable y periódica sobre el nivel de ejecución de las actividades planificadas**, e identificar posibles desviaciones en relación con lo propuesto en el POA, todo con el objetivo esencial de hacer las propuestas de rectificación –ajuste– que se consideren necesarias.

Para tener un adecuado seguimiento sobre el cumplimiento de las actividades planificadas se recomienda hacer ejercicios de **monitoreo cada seis meses**.

Lo esencial de una Matriz de Monitoreo es poder establecer claramente lo ejecutado y posibles diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, con su correspondiente explicación y propuesta de ajuste o rectificación.

Matriz de monitoreo (informe: semestral y/o anual)

Resultados esperados	Actividades planificadas	Actividades ejecutadas	Explicación de la diferencia (planificado-realizado)	Propuesta rectificación



Aplicación



Si ya realizó los tres pasos esenciales para una planificación básica, cuenta con una importante herramienta para su aplicación. El resultado debe ser producto de una definición colectiva sobre cuál será el rumbo de la organización.

Su aplicación dependerá de la voluntad colectiva y de que el Comité Ejecutivo de su sindicato sepa traducir ese trabajo en las decisiones cotidianas. La planificación estratégica no servirá de nada si no es asumida por la dirección del sindicato, sus áreas de trabajo y, finalmente, sus bases.

Por lo tanto, al terminar este proceso de tres pasos, resta lo más importante: **aplicar la planificación a la realidad cotidiana y darle seguimiento a las decisiones tomadas.**

El éxito de una planificación estratégica consiste en que su aplicación colabore en las metas fundamentales del sindicato y que de esa manera el rumbo de la organización esté trazado por la visión de sus propios integrantes en el contexto histórico nacional e internacional y su función como organización sindical.

La Internacional de la Educación es una federación sindical mundial que afilia sindicatos de la educación con más de 35 millones de personas en todo el mundo. La Oficina Regional de la Internacional de la Educación para América Latina desarrolla diferentes proyectos y líneas de trabajo con la participación de las organizaciones afiliadas de más de 18 países, con el objetivo de fortalecer una estrategia de acción, propuesta, movilización y articulación de los sindicatos en defensa de la educación pública de calidad.

En la actualidad es vital definir, en perspectiva, la propuesta estratégica de una organización. Para ello, será clave responder a la pregunta: cómo se quiere o se propone que sea la organización en el futuro.

La Internacional de la Educación para América Latina y el sindicato de la educación de Noruega, Utdannings Forbundet (UEN) ponen en manos de los sindicatos una guía práctica que, en tres pasos esenciales, le ayuda a realizar una planificación básica.

Este resumen práctico busca colocar en su esencia más básica la manera en que un sindicato puede pensar su quehacer mediante la planificación y ejecutarla. Está dirigida a los sindicatos de la educación.

La Internacional de la Educación y Utdannings Forbundet esperan que esta guía práctica pueda ser aplicada en las organizaciones sindicales de la educación y con eso contribuya a fortalecer la acción sindical dentro del mundo magisterial.

