

NOTA SOBRE UNA APROXIMACION PRELIMINAR A UNA PROPUESTA METODOLOGICA, PARA UN ANALISIS ESTRATEGICO SOBRE EL FUTURO DEL COLECTIVO DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS

1. ANTECEDENTES

El colectivo de Ingenieros de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos (ICCP), ha disfrutado históricamente de un alto prestigio profesional e intelectual, unido a un elevado reconocimiento social y a una razonable capacidad adquisitiva, en términos generales. Estos hechos se están viendo erosionados desde hace varias décadas, sin que se vislumbre un cambio de tendencia a corto/medio plazo.

Algunos síntomas/indicadores de esta situación podrían ser:

- Pérdida del interés por estudiar la carrera por parte de los nuevos alumnos y disminución del nivel intelectual medio de los mismos, como refleja la nota de corte de acceso a la Escuela, desde hace ya varios años.
- Exceso de oferta de titulados sobre lo que demanda la Sociedad, consecuencia, entre otras razones, del elevado número de Escuelas y Centros de Formación existentes, así como de las numerosas posibles vías de acceso a la profesión.
- Situaciones de existencia de paro y subempleo, entre las nuevas promociones, lo que era inimaginable hace unos pocos años.
- Reducción y/o pérdida de presencia de miembros del colectivo en puestos de responsabilidad de la Administración y de las empresas
- Fuerte competencia de otras profesiones, etc

Por otra parte, la profesión y, por tanto, el colectivo, está sufriendo los efectos de un entorno que cambia muy deprisa y que deja obsoletos en poco tiempo, los programas de formación.

Con el fin de analizar esta situación, el colectivo que constituye “El Club de la Experiencia”, constituido por un grupo de ICCP seniors, se propone llevar a cabo una primera aproximación a un enfoque estratégico del problema, que permita, en su caso, alumbrar posibles caminos de solución o salidas a los problemas planteados.

2. OBJETO Y ALCANCE DE ESTA NOTA

El objetivo fundamental de esta nota es plantear una propuesta de esquema metodológico, basado en elementos tradicionales de la Planificación Estratégica de empresas, que sirva como herramienta de análisis de la actual problemática de los ICCP y, en su caso, plantear propuestas de una estrategia de actuación que sirvan de base a posibles acciones, tendentes a la superación y /o mejora de los diferentes problemas y situaciones que sufre el colectivo.

Se consideran aquí los elementos básicos y característicos de un Plan Estratégico tradicional de una empresa o institución, de forma que se pueda analizar y valorar la oportunidad de su aplicación a los aspectos que preocupan al colectivo.

Es de resaltar que el colectivo del que estamos hablando no es una empresa, ni constituye una organización estructurada como tal, por lo que es posible que, determinados aspectos o extremos de la presente Metodología, no le sean de aplicación, lo cual tampoco debería desvirtuar los elementos esenciales del trabajo/esfuerzo a realizar.

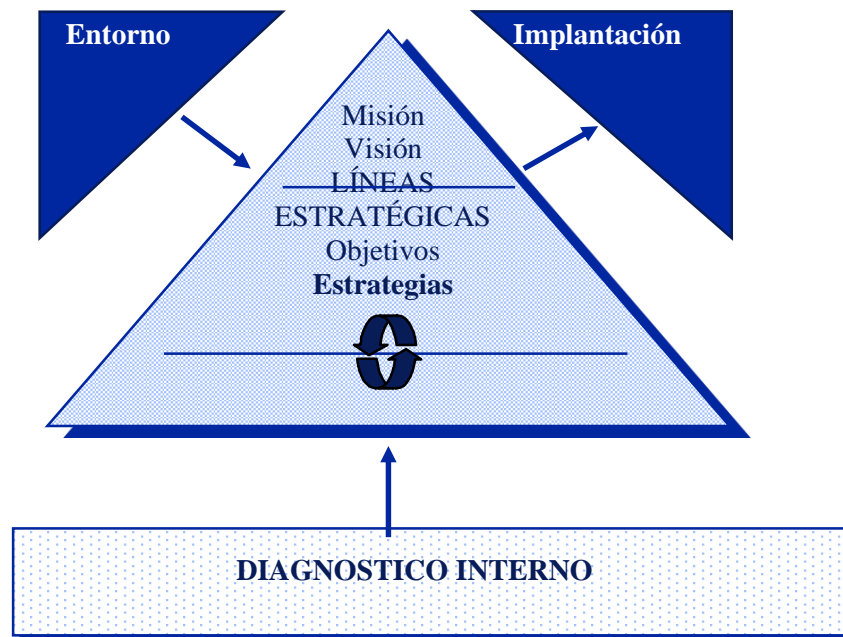
3. ELEMENTOS BASICOS PARA LA REALIZACION DE UN EJERCICIO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1. ASPECTOS GENERALES

- Planificar es ajustar la empresa a las realidades y condiciones de futuro, determinado previa y sistemáticamente a partir de una base más o menos amplia y fiable de datos.
- La acción implica la **toma de decisiones**.
- La toma de decisiones puede ser muy compleja, en un entorno cambiante. Exige **reflexión**.
- La toma de decisiones debe venir amparada por algún tipo de fundamento que le dé credibilidad y posibilidades de acierto. Esta base es la **información**
- La clave del proceso planificador son los **objetivos**
- Los objetivos han de ser:
 - Claros.
 - Cuantificables.
 - Alcanzables.
- La consecución de los objetivos exige el planteamiento de **acciones** y la asignación de **recursos**.
- Es necesario establecer un plazo (5/10 años (t)), es decir, un horizonte de planificación

3.2. EL PLAN ESTRATEGICO

- El **Plan Estratégico** de una organización es un documento que permite **evaluar** los importantes **cambios** que tienen lugar en el entorno, de forma que los **riesgos e incertidumbres** asociados con las decisiones sobre la actividad en cuestión, puedan ser **debidamente apreciados**.
- El Plan es una línea de conducta para la asignación de los recursos fundamentales de la organización: capital, activos físicos, personas.



PIRÁMIDE DE PLANIFICACIÓN

- Es un documento dinámico:
 - No es una profecía autorrealizable
 - No es un manual de consulta para la resolución de problemas.
 - Marca un proceso de actuación a medio/largo plazo.
- El PLAN ESTRATEGICO consta, formalmente, de las siguientes partes o elementos fundamentales:
 - La MISION
 - La VISION
 - Los VALORES
 - Los EJES ESTRATEGICOS y OBJETIVOS ESTRATEGICOS
 - La IMPLANTACION: Objetivos operativos, Acciones, metas, ...
 - El Plan de COMUNICACIÓN
 - El SEGUIMIENTO Y CONTROL

3.3. La MISION

Representa la identidad y la personalidad del colectivo, actual y futura, desde un punto de vista muy general

- ✓ ¿Cuál es la razón de ser?
- ✓ ¿Cuál es la esencia de su actividad?

Supone la definición conceptual y emblemática de lo que se quiere ser y cuál es la posición que se desea alcanzar en el futuro.

3.4. La VISION

La VISION define hacia donde debe ir el colectivo y que es lo que quiere alcanzar en el periodo de vigencia del Plan Estratégico

3.5. VALORES

Los valores de actuación definen los principios, creencias y reglas que identifican el comportamiento esperado de la organización y que constituyen un referente para sus miembros.

A título de ejemplo se podrían basar en:

- Valoración y compromiso de las personas
- Gestión ética y profesional
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social
- Innovación

3.6. EI ANALISIS DEL ENTORNO

SE trata de determinar y analizar los factores externos al colectivo con influencia significativa en la estrategia del mismo y que él no puede controlar.

Será objeto de análisis el entorno actual y su previsible evolución

Se distinguirá entre:

- ✓ Entorno general: lo que rodea al colectivo desde el sistema socio-económico
- ✓ Entorno específico: más o menos equivale al mercado

Permite detectar: **Oportunidades y amenazas**

Factores fundamentales del entorno general

- Dimensión socio-cultural.
- Dimensión económica.
- Dimensión científico-tecnológica.
- Dimensión político-administrativa

Factores fundamentales del entorno específico:

- Análisis de mercados
- Análisis de clientes
- Análisis de competidores, ...
- Otros

3.7. EI ANALISIS INTERNO

Análisis de los recursos, medios y habilidades de que dispone el colectivo

Se trata de hacer un análisis de recursos y capacidades

Permite detectar: **Fortalezas y debilidades**

3.8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO. ANALISIS DAFO

La herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), permite integrar los resultados del análisis del entorno y del análisis interno en una matriz DAFO, con el objetivo de organizar los datos obtenidos, permitiendo obtener un diagnóstico sintético global del colectivo

Será conveniente segmentar el análisis según diversos criterios, en principio, los mismos en que haya sido descompuesto el análisis de la situación actual: de entorno e interno.

3.9. ANALISIS CAME

Para la facilitar la elaboración de la Formulación de le Estrategia, se utiliza con frecuencia la herramienta CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

Se trata de una continuación o complemento del análisis DAFO

Permite (“obliga”) a identificar medidas para: Corregir las debilidades; Afrontar las amenazas; Mantener las fortalezas; y Explotar las oportunidades

3.10. FACTORES CLAVE

Se trata de determinar los roles y funciones clave o factores críticos de éxito para lograr hacer realidad la Misión y Visión del colectivo

4. EL PROCESO METODOLOGICO

1ª fase: Análisis y diagnóstico de la situación actual

1. Antecedentes; marco de referencia; estudios existentes
2. Análisis del entorno: entorno general y entorno específico
3. Análisis interno de la organización

4. Diagnóstico estratégico: ANALISIS DAFO

2ª fase: Formulación estratégica

5. Análisis CAME
6. Factores clave de éxito
7. Definición de MISION, VISION y VALORES
8. Determinación de Ejes estratégicos y Objetivos estratégicos

3ª fase: Plan operativo o implantación

1. Objetivos operativos, Acciones, Iniciativas, metas, ...

4ª fase: Plan de Comunicación

5ª fase: Seguimiento y control

5. ASPECTOS RELEVANTES A DESTACAR

Merece la pena destacar algunos aspectos, como condición necesaria para obtener un buen resultado, entre ellos

- La **participación decidida** del colectivo. No es un trabajo de consultoría, que se encarga
- **La reflexión** conjunta de sus miembros. La “solución” no está escrita en ningún manual. Se trataría de una **reflexión participativa**
- Dedicar tiempo al **análisis y diagnóstico de la situación** actual. Necesidad de obtener y profundizar en diferentes fuentes de información. Benchmarking, etc. Un buen diagnóstico de la situación, es clave.
- La importancia del **proceso y de la forma**, no solo del fondo y contenido.
- La **implantación** La mayor parte de los planes Estratégicos fracasan, porque se quedan en las estanterías de los ejecutivos

Barcelona, 1 de junio de 2020