

LA MISIÓN, LOS VALORES

LAS ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS

Lo más importante: Identificar actualizar o revisar la misión, los valores, las estrategias y los objetivos.	La misión	Los valores	Las estrategias	Los objetivos
	<p>¿Cómo define la entidad, su misión, principios y valores.</p> <p>¿Es coherente con la trayectoria de la entidad y su entorno?</p> <p>¿Quién establece la misión?</p>	<p>¿La entidad tiene código de conducta?</p>	<p>¿Hay estrategias?</p> <p>¿Son coherentes con la misión?</p> <p>¿Son operativas?</p> <p>¿Quién establece las estrategias?</p>	<p>¿Hay objetivos?</p> <p>¿Son coherentes con la misión?</p> <p>¿Son operativos?</p> <p>¿Quién establece los objetivos?</p>
<p>Analizar</p> <p>¿Cuenta la entidad con un diagnóstico estratégico?</p> <p>¿Tiene identificadas las amenazas y oportunidades del entorno?</p> <p>¿Tiene identificadas las fortalezas y debilidades internas?</p> <p>¿Qué recomendaciones estratégicas surgen del análisis?</p> <p>¿Quién realiza el análisis? ¿Quién decide?</p> <p>Diseñar</p> <p>Identificar la misión de la entidad</p> <p>Identificar los valores de la entidad</p> <p>Formular las estrategias</p> <p>Formular los objetivos</p>				

Método de trabajo para elaborar la misión, los valores, las estrategias y los objetivos

Tener definidos la misión, los valores, las estrategias y los objetivos es básico para garantizar que todo lo que la entidad hace, su organización, su gestión cotidiana, sus actividades... es coherente entre sí y está orientado a alcanzar aquello que de forma consensuada, explícita y participada por todos los miembros de la entidad se ha decidido.

Definiendo estos aspectos, la entidad está decidiendo sobre la filosofía, las intenciones, las estrategias, el estilo, los objetivos de trabajo y las actividades a realizar durante la vigencia del plan estratégico.

Gestión de ONL opta por establecer como procesos o elementos estratégicos cuatro aspectos:

- la misión,
- los valores,
- las líneas estratégicas,
- los objetivos.

En un orden que va desde lo más genérico a lo más operativo y que facilita, en la práctica, abordar el análisis y reajuste de los procesos operativos -usuarios, servicios, proyectos, gestión de los recursos, humanos físicos y económicos- y de soporte – dirección y organización, niveles de participación, toma de decisiones, sistemas de información-.

Para elaborar la definición y el contenido de los procesos estratégicos –misión, valores, estrategias, objetivos- se parte del análisis de situación, lo que facilita conocer el ámbito, la situación y las posibilidades de la entidad.

Hay metodologías que proponen identificar en primer lugar la misión -la descripción de lo que la entidad quiere hacer- y la visión -cómo se quiere que sea la entidad en el futuro-, establecer sus fines para acotar, de esta forma, el ámbito del análisis. Una vez realizado este, formular las estrategias y los objetivos operativos.

La opción por un orden u otro –primero el diagnóstico o primero la formulación de la misión- dependerá de la entidad.

Existen también diversas opciones para elaborar y extraer conclusiones del análisis de situación, uno de los métodos más frecuentemente aplicado es el DAFO:

	Análisis interno	
	FUERZAS	DEBILIDADES
Análisis externo		
AMENAZAS	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS INCIERTOS (AMENAZAS-FUERZAS)	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS NEGATIVOS (AMENAZAS-DEBILIDADES)
OPORTUNIDADES	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS POSITIVOS (OPORTUNIDADES-FUERZAS)	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS INCIERTOS (OPORTUNIDADES- DEBILIDADES)

En cualquier caso, para abordar este proceso de trabajo de análisis, formulación de la misión, los valores, las estrategias, los objetivos, deben tenerse en cuenta dos cuestiones previas:

- Debe establecerse con claridad quién toma la última decisión sobre los contenidos de los distintos aspectos estratégicos. Esta responsabilidad debe recaer sobre el máximo órgano de gobierno de la entidad: patronato, consejo de dirección..., excluyendo órganos gerenciales o procedimientos asamblearios.
- El proceso debe ser participativo para incluir la opinión de todos los intereses (dirección, contratados, voluntariado...) y conseguir su vinculación en los años siguientes en los que la entidad va a gobernarse por los principios.

Un procedimiento para realizar este proceso de definición de los elementos nucleares, puede ser a través de cuestionarios (método cualitativo de consenso) donde los distintos grupos de interés en una primera fase vayan incluyendo y excluyendo elementos partiendo del análisis de situación, las amenazas, posibilidades, fortalezas y

debilidades de la entidad que deben considerarse; y, en una segunda fase, se definan los contenidos de la misión, las líneas estratégicas, los valores y los objetivos.

