

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:

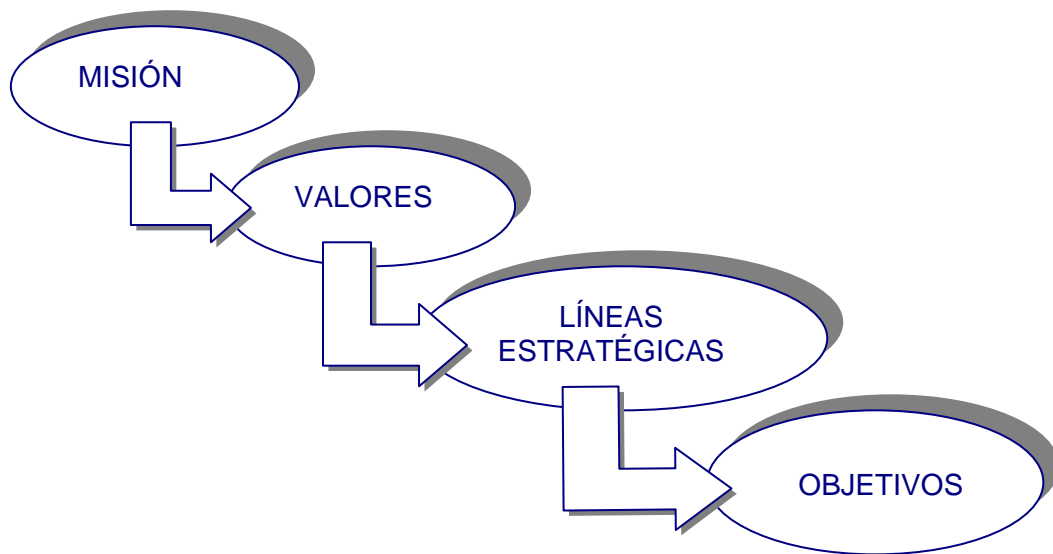
Análisis externo	Análisis interno	
	FUERZAS	DEBILIDADES
	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS INCIERTOS (AMENAZAS-FUERZAS)	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS NEGATIVOS (AMENAZAS-DEBILIDADES)
	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS POSITIVOS (OPORTUNIDADES-FUERZAS)	PROBLEMAS ESTRATÉGICOS INCIERTOS (OPORTUNIDADES- DEBILIDADES)

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.



LA MISIÓN

Todas las entidades deben conocer y especificar su misión, entendiendo como tal tanto la expresión de las actividades que quiere abordar, como la finalidad o el papel que quiere desempeñar en su entorno social. Partiendo de la definición y analizada la situación actual, es el propósito que orientará todas las acciones y estrategias de la entidad, de las más generales a las más concretas, durante ese periodo determinado.

Esto supone que una vez analizada la entidad, realizado el análisis de la situación actual de la misma, se está en condiciones de responder a preguntas como:

- *¿Qué necesitan los destinatarios de nuestros servicios? ¿Qué demandan?*
- *¿Qué tipos de servicios se quiere prestar?*
- *¿Con qué calidad se quiere prestar los servicios?*
- *¿Qué papel se quiere desempeñar en las relaciones específicas con los diferentes agentes sociales?*
- *¿Qué imagen queremos que se tenga de la entidad?*

La necesidad es el resultado de un análisis objetivo sobre las carencias de una población o destinatarios. La demanda es la expresión parcial de estas necesidades, es decir, lo que la población o destinatario entiende como sus necesidades.

Una empresa privada se interesará por atender las demandas o crear nuevas demanda, mientras que una ONL, además de atender las demandas –lo que la población reclama- suele dar respuesta a necesidades no sentidas por esa población. Por ejemplo, los chavales de un barrio con problemas de escolarización, comportamiento o motivación, difícilmente demandarán educación, pero sí alternativas de ocio. Una empresa de servicios les ofrecería únicamente ocio; una ONL ocio y educación, porque si no se atiende inicialmente la demanda, nunca se llega a la necesidad: si no se les ofrece ocio no se engancharán a actividades formativas.

La misión es un breve enunciado que sintetiza quiénes somos, a quién nos dirigimos, qué hacemos, dónde lo hacemos, lo que nos hace únicos frente a otras entidades semejantes o del mismo sector, los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales de la entidad que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas.

La definición debe ser dinámica y útil y debe expresar la política, actitudes y prioridades de la entidad durante un periodo determinado, el que la entidad decida, unos 4 ó 5 años, tras que el cual se revisa y se mantiene o se reajusta. No debe confundirse con la definición jurídica de la entidad, que está establecida en los estatutos y es permanente (mientras no se cambie de entidad jurídica, por ejemplo).

El papel fundamental de la misión es proporcionar a todas las personas que participan en la entidad –socios, contratados, voluntarios, usuarios, gestores...- y a la sociedad en su conjunto, información básica sobre la dirección que seguirá la entidad y cuáles son sus pretensiones futuras.

LOS VALORES

Los valores deben guiar la actuación de la entidad. Se entiende por valores aquellos aspectos que se han de convertir en señas de identidad, pilares básicos, principios ineludibles e incuestionables aceptados por todas las personas que participan en la entidad.

Es decir, los valores son el marco ético, el código de conducta a partir del cual construir el futuro y el punto de referencia constante para la toma de decisiones. Son expresiones formales de los compromisos adquiridos por todas aquellas personas que forman parte de la entidad.

La concreción de los principios, valores, estilo de trabajo puede realizarse a través de códigos pactados y consensuados entre los miembros de la entidad. Las formas de concretar estos códigos son muy variadas y dependen de las características de las entidades y las actividades que realizan.

La redacción de los valores compartidos en una entidad deben reunir una serie de características de idoneidad como son:

- Pocos, simples y fáciles de recordar.
- Asociados a una breve definición.
- Significativos para la estrategia de la entidad.
- Escogidos participativamente.
- Significativos para las necesidades de las personas que participan en la entidad.
- Percibidos como algo por lo que merece la pena comprometerse.
- Periódicamente cuestionados y reformulados.

LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias o líneas estratégicas desarrollan la misión de forma operativa: deciden las rutas por las que debe transitar la ONL durante el tiempo en que esté vigente la misión en función de la cual se establecen, es decir, el periodo de vigencia del plan estratégico.

Las estrategias son las líneas de desarrollo que dirigirán los cambios que afrontará la entidad para alcanzar la finalidad deseada, y en los plazos de tiempo acordes con la complejidad de los procesos. Surgen del análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y de las debilidades y fortalezas internas de la entidad.

Habitualmente, se definen dos grupos de estrategias:

- Las que establecen criterios para abandonar o incorporar servicios y proyectos.
- Las que establecen criterios para optimizar los resultados de los servicios y proyectos que se van a realizar:
 - Relativas a los costes de la actividad.
 - Relativas a la consolidación de la entidad.
 - Relativas a la selección y relación con los usuarios.
 - Relativas a la calidad de los servicios.
 - Relativas a la diferenciación de la oferta respecto a otros competidores.

Las estrategias no han de ser muy numerosas, cada entidad deberá establecer las que considere oportunas, entre 5 y 8 estrategias que desarrollen su misión.

LOS OBJETIVOS

Una vez definida la misión y las líneas estratégicas se identifican los objetivos operativos, no más de 3 ó 4 para cada una de ellas. Si las líneas estratégicas establecen los criterios y las orientaciones, los valores establecen los estilos y los códigos para realizar las líneas estratégicas, los objetivos las concretan y cuantifican.

Los objetivos:

- Constituyen la base para la medición de las actuaciones.
- Ofrecen criterios de decisión.
- Sirven para coordinar las acciones.
- Se emplean como elementos motivadores para todas las personas que participan en la entidad.

Para que cumplan estas funciones, los objetivos deben:

- Poder medirse, por tanto deben formularse cuantitativamente.
- Ser reales y factibles.
- Ser fijados para un periodo determinado.
- Describir cómo van a ser medidos:
 - Fuente: de qué documento o registro se van a extraer los datos para su cuantificación.
 - Responsable: cada objetivo debe tener un responsable que se encargue de recoger la información, validarla
 - Distribución: destinatarios de la información que se haya especificado.

Por ejemplo:

Línea estratégica: Priorizar los servicios dedicados a personas extranjeras.

Un objetivo puede ser “Alcanzar un porcentaje de participación de 30% de personas extranjeras en las actividades en el plazo de 1 año”.

Para medir el objetivo, la persona responsable acudirá a la fuente, en este caso el registro de alumnado de la entidad, para identificar el número total de personas que han participado en las actividades y el número de ellas que son extranjeras en el plazo de un año.

Este dato deberá ser validado conociendo si se registran correctamente todos los usuarios y si se identifican correctamente a las personas extranjeras. Por ejemplo, comprobando los formularios de matrícula.

Una vez obtenido el valor, se distribuirá a aquellos destinatarios que previamente se hayan definido: los gestores, los profesionales, los financiadores...