

Capítulo 1

Construcción de pensamiento estratégico: Visión, misión y valores en la planeación a futuro

Dr. Enrique Arámbula Maravilla.

C. Dr. José Esparza Hernández.

Dr. Arturo González Solís.

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259884>



Introducción

Las organizaciones públicas desde finales del siglo pasado han tenido que encontrar su legitimidad, no solo desde el ámbito del derecho constitucional, del derecho administrativo o incluso en el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), como lo son las Universidades, desde el ámbito del derecho académico (y por virtud de su autonomía universitaria, dentro de su normatividad institucional). De tal suerte que han tenido que mirar hacia otras disciplinas provenientes del campo de las ciencias económico-administrativas como lo son la administración pública y privada, la economía, retomando sus principios e incluso abordando sus recientes paradigmas que se reflejan en la gestión pública, las políticas públicas, la gobernabilidad, la gobernanza, que se apoyan de la ciencia política, la sociología, la antropología, sin soslayar las tendencias gerenciales como lo son la calidad de los productos y servicios, la planeación estratégica (planeación a futuro), la elaboración de escenarios a futuro, el pensamiento estratégico (que se compone de la misión, visión y valores con prospectiva), la evaluación, la construcción de indicadores, entre otros.

En este orden de ideas, en el presente recopilamos algunos antecedentes esenciales de la gestión pública y el pensamiento estratégico, pilares que consideramos fundamentales para cualquier ejercicio prospectivo.

Antecedentes y principales fundamentos de la gestión pública

Es importante identificar lo que dice Bañon (2003), en el sentido de que hasta la década de los años setenta y ochenta del siglo XX, dentro de la escuela de epistemologías concerniente al Estado de derecho clásico, el actuar de las autoridades se justificaba por se por sus atribuciones y por garantizar prestar servicios públicos, que en sí mismos se autolegitimaban al pretender remediar los fallos de la mano invisible del mercado.

Incluso en el caso de tendencias como el Estado social de derecho y el Estado del bienestar, no han faltado las críticas al sector público por realizar decisiones basadas estrictamente en la racionalidad y por efectos de las políticas neoliberales, que ocasionaron que las instituciones públicas y su actuar tuvieran que buscar su justificación de existir, no solo por los aspectos deontológicos (potestades), sino también en el ámbito axiológico y sociológico, a partir de diversas fuentes para la legitimidad de su acción y su existencia (p. XII).

Según Enrique Cabrero, la problemática que dio pie a la génesis de la nueva “Gestión Pública” (GP) —proveniente de una tradición anglosajona como *New Public Management*³—, ante la crisis de la legitimidad del propio “Estado”, a consecuencia de una sociedad más demandante y con necesidades muy diversas y heterogéneas, lo que ha originado que en los diversos poderes, órdenes de gobierno, organismos y entes públicos, incluyendo las IES, se busque un mayor acercamiento a la sociedad, una mayor autonomía técnica y de gestión (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 101, 145).

Es menester señalar que la GP está conformada por un enfoque disperso ecléctico al estar compuesto de muy diversas corrientes, en ocasiones contradictorias en varios de sus principios, pero que han propiciado un sin número de cambios en el sector público a nivel global (Arrellano, 2004, p. 5). Ahí estriba lo innovador, ante el mix de conceptos, herramientas y propuestas y el ultra pragmatismo (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 128).

Las dependencias y entidades públicas tienen que argumentar de distintas formas porque son presuntamente “insustituibles”; para ello, uno de los argumentos más socorridos es por su eficacia o eficiencia, término proveniente de las ingenierías que se traspasó a la administración de las empresas y que ahora es empleado en el sector público bajo los cánones de este tipo de administración (Bañón, 2003, p. XII).

Rememorando, conforme a David Arellano (2004), en la década de los setenta del siglo XX se iniciaron diversas reformas al sector público en Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, entre otros, las cuales a la postre fueron congruentes con la agenda de la OCDE en los ochenta (p. 30). Entre los autores más representativos de la GP están Osborne y Gaebler, Bozeman, Barzelay, Goe, Moe y la propia OCDE.

³ La autoría del término es atribuido a Christopher Hood y M. Jackson (1991).

La GP para Bañon (2003), al ser una corriente de modernización de las administraciones públicas, acuña principios de eficacia y eficiencia para la acción pública. Sin embargo, el mayor reto es diseñar este tipo de acción en objetivos formales y explícitos —medios y fines— (p. XVI).

En una revisión integral del enfoque de la GP, para Fragoso (citado por Gutiérrez y Jiménez, 2005, p. 9) implica, entre otros aspectos:⁴ “Enfocarse más de cerca a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad del servicio”. Así mismo, en lo particular para Hugo Gutiérrez y Lizeth Jiménez, la GP está sustentada en el principio de “flexibilidad gerencial” de las unidades administrativas u organizaciones:

- a) Saben mejor que es lo que quiere el ciudadano;
- b) Tienen la información para tomar una mejor decisión; y,
- c) Son semilleros de innovaciones y mejoras (Gutiérrez y Jiménez, 2005, p. 10)

Los movimientos de modernización administrativa de las últimas décadas del siglo XX y la GP han llevado a la Agenda Pública y al diseño de políticas públicas, principios como la responsabilidad, la capacidad de respuesta, la transparencia y la participación social al primer plano de prioridades de las transformaciones y de la acción pública, que incluye herramientas como la evaluación de indicadores, la construcción de índices, lo que ha estado generando un debate profundo respecto al enfoque garantista del Estado democrático, tanto en sus aspectos jurídicos y procedimentales (Bañon, 2003, pp. XVIII-XIX).

Algunos de los valores que se identifican son la eficiencia, eficacia, equidad, efectividad, honestidad, confiabilidad, adaptabilidad y solidez, con lo que se pretende alcanzar que las organizaciones públicas se caractericen por ser innovadoras, prescriptivas, propositivas, orientadas a futuro y a la producción de resultados (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 135, 138).

Como ideas administrativas innovadoras se presentan el presupuesto por resultados, la evaluación del desempeño, los indicadores de calidad,

⁴ FRAGOSO, Jaime (2004) Aplicación de la nueva gerencia pública en la modernización de las agencias estatales mexicanas: el caso del subsector portuario mexicano, ponencia presentada en el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, noviembre, Madrid, citado por Gutiérrez y Jiménez (2005, p. 9).

los esquemas de incentivos para generar acción colectiva eficiente, que se han sustentado en diversos países, para propiciar regímenes administrativos transparentes, vigilados minuciosamente, dentro de marcos normativos sólidos y eficaces, con servicios civiles de carrera institucionalizados (tanto en sus costos como en sus beneficios) y una gran diversidad de “modelos” para debatir y discutir en diferentes arenas y con diversos actores políticos y sociales, dadas las implicaciones de tales reformas y acciones.

El paradigma de la gestión pública y sus implicaciones

Teóricos como David Arellano (2004) afirman que la GP, más que una moda administrativa, se ha transformado en un nuevo paradigma, en virtud de la cantidad de teorías, herramientas, discursos, retórica y dogmas provenientes de la economía, de la ciencia política, del gerencialismo y de la teoría de las organizaciones, convirtiéndose en una colección de argumentos, doctrinas, proverbios, sagas, técnicas y experimentos (pp. 5, 33 y 43). Mientras que para Jesús Ramírez Macías y Edgar Ramírez la GP es un recipiente que las aglutina (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 103, 127).

También la GP puede ser considerada una ultraburocracia, con miras a un gobierno más eficiente, al estilo de las organizaciones privadas, desafiando el mito de las supuestas diferencias irreconciliables de la gestión entre el sector privado y el público. Lo cual ha redimensionado y provocado que se considere el empleo de los instrumentos generales que hacen a las empresas privadas eficientes, con el fin de que puedan ser replicados en el sector público.

Por lo que podría considerarse como un sistema, un cambio profundo en el espacio social y tecnológico, en el que se actúa la administración pública y no tanto un cambio de paradigma organizativo, no siendo óbice que algunas de sus ideas van a contracorriente de la visión weberiana de la burocracia (Arrellano, 2004, pp. 13, 30).

La GP es una teoría con una fuerte carga pragmática que la mayoría de doctrinistas pretende que se conserve (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 138) y contiene elementos de:

- a) El nuevo institucionalismo económico: Desprendido de la teoría económica como competencia en vez de monopolio, transparencia en vez de subsidios escondidos, estructura de incentivos más que modernización administrativa perenne; y
- b) El gerencialismo, que surge en el seno de las organizaciones privadas y el resurgimiento de espacios de acción colectivas —reforma del estado— se desprende de la sociología, la teoría de las organizaciones, que incorporan la dimensión organizacional, traduciendo las estructuras de incentivos en sistemas de comportamiento gerencial, movilizándolo la competencia más en la búsqueda de un nuevo ethos para la burocracia que en la generación de “celdas” dinámicas, donde la burocracia ya no pueda escapar de la vigilancia, apoyado en conceptos de calidad total, liderazgo, nuevas prácticas directivas, estructuras organizativas horizontales, enfoque al cliente, entre otros (Arellano, 2004, p. 32; De Haro et al., 2004, p. 49; Ramírez y Ramírez, 2004, p. 138).

Existen dos dilemas analíticos en los que oscila la GP, la científicidad de la eficiencia y la legitimidad democrática (Op. Cit. p. 100). También existe un divorcio entre el discurso académico y la realidad. Se pone más atención en las estrategias que en los procesos administrativos, en las relaciones interorganizacionales⁵ para transitar de un sistema cerrado a uno abierto, además de pasar de la necesidad por planeación-anticipación a la adaptación e innovación, en contextos turbulentos y altamente complejos que caracterizan la función pública (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 101, 102, 136, 141, 147).

Dicho pragmatismo de la GP le ha permitido abstraer en un mismo paquete aspectos tan diferentes como la descentralización, la privatización de organismos públicos, el control del presupuesto por resultados, la creación de nuevos servicios civiles de carrera, la autonomía y competencia entre agencias públicas, entre otros (De Haro et al., p. 49).

Se la ha pretendido generalizar, bajo el esquema de un implícito “imperialismo” argumentativo, confrontándose con las defensas dogmáticas del derecho público, argumentándose en la GP que es lo moderno, nuevo,

⁵ Las influencias externas en las organizaciones públicas gubernamentales juegan un papel clave en su funcionamiento, proponiendo diversos niveles de análisis del entorno:

verdadero (proveniente de sistemas parlamentarios, Westminster), contra la Administración pública progresiva, supuestamente caracterizada por ser arcaica, vieja, equivocada, que proviene de regímenes tradicionales, latinos, corporativistas (Arellano, 2004, pp. 13, 33, 37).

Se argumenta por sus teóricos que se transita de un paradigma burocrático a uno posburocrático, de una supuesta vieja administración *ancien régime* a una nueva GP o de un viejo enfoque centrado en las normas y la ley a uno nuevo que se oriente a la acción, el contexto y la negociación.

La lógica posburocrática busca acercarse aún más a la neutralidad valorativa propuesta en el modelo burocrático, pero afirmándose más en la manipulación científica de la información que se utiliza en la toma de decisiones que en la impersonalidad de la autoridad legal-racional.

Para la implementación de la GP, los rasgos que se tienen en Estados Unidos de América son muy diferentes a la realidad mexicana, ya que en el primero existe la primacía del individuo sobre cualquier otro actor social (liberalismo desde la época moderna), considerando al gobierno un mal necesario, por lo que existen las condiciones para:

- a) Restringir la actuación del gobierno;
- b) Reducir su acción al mínimo permisible para que sea lo mejor posible;
- c) Garanticen eficiencia en su actuación; y,
- d) Permanecer en todo momento controlado por la sociedad (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 100, 141-142)

Las reformas en la GP implican el proceso de transformación de prácticamente todos los ámbitos gubernamentales, desde la relación con el Congreso o el Parlamento hasta la reforma de los sistemas de servicio civil, la implantación de sistemas de calidad, reingeniería, transparencia de información, planeación estratégica y de todos los demás instrumentos de reforma administrativa.

Se tiene un fuerte énfasis en los procesos orientados a los resultados, de jerarquías ordenadas a competencia en espacios de mercado, seguridad en el trabajo y salarios precisos para la burocracia, evaluación del desempeño y firma de contratos específicos amarrados a la obtención de ciertos

el interno, el inmediato —sistema institucional y sectorial—, el regional o nacional y el internacional, y en la intersección entre política pública y gestión.

resultados, claridad en los sistemas de información y en las relaciones legislativo-agencias gubernamentales (Arrellano, 2004, pp. 6 y 31).

Las personas que promueven la GP señalan que este modelo permite revitalizar a las organizaciones públicas, ubicándolas en su justa dimensión y realidad administrativa acorde a nuestros tiempos, al diseñar elementos explicativos más contundentes acerca de problemas, tecnologías y relaciones, así como desarrollar la capacidad de prescribir modelos de comportamiento que permitan moderniza al sector público (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 99).

En México, el contrapeso de los Poderes públicos es muy necesario, David Arellano afirma que existe un sistema que se autorregula endogámicamente, a través de mecanismos de vigilancia formales y relativamente efectivos (Arellano, 2004, p. 39).

Críticas a la gestión pública

La GP constituye una serie de corrientes que pueden ser útiles para propiciar el cambio en los gobiernos, previa traspolación o “tropicalización” de sus fundamentos y sus profundos y complejos mecanismos y dinámicas. Sin soslayar que ningún cambio de técnica administrativa por sí misma puede reformar la dinámica gubernamental, por lo tanto, es menester transformar los marcos institucionales, los juegos estratégicos decisorios que se desarrollan en el espacio de la relación administrativa y política de cualquier régimen.

Del mismo modo, ninguna reforma administrativa que se conciba a sí misma como una transformación exclusivamente técnica, basada en palabras deslumbrantes tendrá posibilidades de éxito en el corto plazo y en ambientes administrativos altamente clientelares (Arellano, 2004, pp. 6-7, 941-42).

En la GP se pretende solucionar los problemas de gestión, con mecanismos como administración de la calidad o reingeniería de procesos, pero no se tiene que perder de vista la complejidad de los factores políticos y humanos, lo mismo para la implementación de herramientas como la planeación estratégica, que tienen que considerar la complejidad organizacional y política (Ramírez y Ramírez, 2004, pp. 146-147).

Implantar un sistema de calidad total, de atención al cliente, de contratación y competencia o un presupuesto por resultados en un aparato poco vigilado, con débiles esquemas de rendición de cuentas, y con un servicio civil de carrera poco transparente o inexistente hace del aparato un manipulable instrumento de la política que puede ser poco efectivo, a menos que se complementen esas acciones con la necesidad de fortalecer al mismo tiempo los mecanismos de control, vigilancia y transparencia de la administración pública, para ubicarla en un espacio social distintos, del espacio de representación social clientelar a la caja de resonancia de los interés sociales y de la toma de decisiones de política pública.

Retos en la gestión pública

La GP no es una opción radicalmente distinta de administración pública, sino una importante recreación de los problemas gubernamentales contemporáneos a la luz de los cambios en el contexto sociotecnológico y de gobernanzas que se enfrentan en el siglo XXI.

La separación de poderes, el equilibrio que se busca entre estos en un sistema democrático con influencias políticas, de grupos y actores de la política, en el corto y largo plazo (Arellano, 2004, pp. 13, 19, 41).

El criterio de eficiencia es básico, pero no puede ser el único que guíe la acción gubernamental. Legalidad, separación de la carrera administrativa de la carrera política, aislamiento institucional de las decisiones de política de los vaivenes políticos, administración basada en principios de equidad y protección de los diferentes grupos sociales bajo principios arraigados en el debate político que define el “interés general” son fundamentales en México. Arellano recomienda crear un hábitat más profesional, transparente y basado en la legalidad, al cual le podemos agregar el enfoque en derechos humanos, la perspectiva de género y la protección a grupos de atención prioritaria.

Se parte en la GP del supuesto de que un gobierno dejado solo, sin vigilancia, es un gobierno seguramente corrupto e incompetente. En México se está desarrollando una burocracia vigilada por el control legislativo, por lo que se requieren reformas urgentes, siendo necesario involucrar en el debate a los actores sociales diversos, al aparato legislativo y orga-

nismos sociales (Arrellano, 2004, p. 13, 43-44). La mayor participación del Congreso ha sido crucial al incrementar el factor político en el diseño y gestión de las políticas públicas (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 146).

No se arranca de la idea tradicional de la administración pública de que el burócrata trabajará por el bienestar general, dando poca importancia a sus propios intereses; tampoco se considera que exista un ente homogéneo al que se le podría denominar “la administración pública”, sino un conjunto heterogéneo de individuos con intereses y capacidades muy diversas (Arrellano, 2004, p. 91).

Para la negociación y el acuerdo, son fundamentales un gerente público, un negociador y un conciliador (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 104). La GP trata de explicar y controlar el comportamiento de las burocracias y dirigirlos mediante una serie de incentivos positivos y negativos hacia un comportamiento más eficiente, eficaz y que dé como resultado un mejor servicio a la ciudadanía (De Haro et al., p. 91). Se debe buscar el equilibrio entre tres criterios fundamentales: Eficiencia, eficacia y la legitimidad (Ramírez y Ramírez, 2004, p. 142).

Utilidad de la planeación estratégica

Tomando como sustento lo anterior y empleando ejemplos de la administración privada, es que consultando a Theodore Levitt (1960), en su artículo “Miopía en mercadeo”, publicado en *Harvard Business Review* (pp. 24-47) —documento que es recomendado en Escuelas de negocios de prestigio continental, e incluso ha sido reimpresso en 2011—, rescatamos lo siguiente:

Que el problema en las organizaciones (ya sean privadas o públicas) se encuentra en el enfoque de decisiones y en los objetivos y planes. En los diferentes servicios, principalmente de carácter público, se piensa que no existían instancias que pueden sustituir a las entidades que los proporcionan. Lo cual nos hace reflexionar que, si alguna enseñanza dejó el neoliberalismo, es comprobar que ello es posible, aunque en muchas ocasiones no es deseable, y todo por confundir, como dice Theodore Levitt, la prestación de un servicio o producto con la necesidad en general de los usuarios o de la población en general.

Por lo que se colige que las organizaciones ponen en peligro su presente y futuro por una inadecuada definición de objetivos, de tal forma que la sugerencia es: No centrarse en un producto o servicio en específico o con un conocimiento técnico (ya que genera un prematuro envejecimiento); en ocasiones, un viejo producto o enfoque se salva por la incorporación de tecnología, pero si esta cambia y queda obsoleta, también ello acontece para el producto o servicio.

Cualquier industria, empresa u organización, en sus servicios privados o públicos, puede caer en el error, incluso las supuestamente más novedosas, ya que, al no detectar carencias y al no realizar diagnósticos adecuados, creen que van en aumento por el hecho de tener un mayor número de clientes o usuarios, o por llegar a un mayor número de población, generando un estado de confort, descuidando la calidad y realizando una producción en masa, subestimando la competencia.

Es decir, pueden existir agencias u organizaciones que pueden ofrecer los mismos productos o servicios, y el error principal es concentrarse en un producto o servicio que, por la actual rapidez de los cambios sociales y tecnológicos, puede rápidamente volverse anacrónico.

De ahí la importancia de contar con un pensamiento estratégico, ya que conforme a James C. Collins y Jerry I. Porras en su artículo “Cómo establecer la visión de su compañía”, en *Harvard Business Review*, América Latina, refieren:

- Las organizaciones con éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que se mantienen fijos, mientras las estrategias y prácticas se van adaptando;
- No son falsificados, ni es solo un ejercicio intelectual, tampoco un ejercicio que consista en forjar palabras;
- Les queda muy claro que continuidad y cambio son procesos simultáneos;
- Se define la naturaleza de la empresa y sus metas, además de cómo alcanzarlas;
- Se estimula la progresividad; y
- Tienen que servir de inspiración al interior de la organización y al exterior.

Algunos críticos del pensamiento estratégico señalan que es “un guiso” de valores, metas, propósitos, filosofías, creencias, aspiraciones, normas, estrategias, prácticas y descripciones, que tildan como una serie confusa, tediosa y estructuralmente débil de palabras.

Sin embargo, los autores James Collins y Jerry Porras, en forma disruptiva e irreverente, afirman que ello no importa si con este pensamiento se pueden obtener los resultados prospectados; por ello proponen una *ideología esencial* (valores centrales y propósito fundamental) y una *visión de futuro* (un objetivo audaz y claro que inspire), que contenga:

- Objetivo audaz a largo plazo (*Big Hairy Audacious Goal* [BHAG]): Una meta ambiciosa y clara, que toma entre 10 y 30 años alcanzar, inspirando y dando un sentido de dirección; y
- Descripción vivida (*vivid description*): Una descripción emocionante y detallada de cómo será alcanzar ese BHAG, haciendo que la visión sea tangible y atractiva para todos.

Elementos para el diseño del pensamiento estratégico: Misión y visión

Para autores de la *Administración con una perspectiva global*, refieren como concepto de Misión:

En la Misión o propósito que suelen usarse Indistintamente, se identifica la función básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea (o al menos, debe tener, si se desea que su existencia sea significativa), un propósito o misión. En todo sistema social las empresas tiene una función o tarea básica que la sociedad les asigna... El propósito de una Universidad es la enseñanza y la prestación de servicios a la comunidad.

...algunos autores distinguen entre propósito y misiones... No obstante, el propósito o Misión de otras empresas y áreas de actividad es generalmente vago... (Kootz et al. 2012)

Para Geoge L. Morrysey, la misión contiene los siguientes elementos:

- Es conceptual, completa y con base en lo esencial;

- Establece el concepto de la organización;
- Expresa la naturaleza de la organización;
- Contiene la razón de existir de la organización;
- Refiere las personas a las que sirve;
- Identifica los principios y valores con los que se opera;
- Es importante que sea una oración breve pero completa; y
- Tiene que ser visible.

El mismo autor manifiesta que para elaborar la declaración de una misión se pueden formular las siguientes preguntas:

- 1a. ¿En qué asunto(s) estamos?
 - 1b. ¿En qué asunto(s) podríamos estar?
 - 1c. ¿En qué asunto(s) deberíamos estar?
 - 1d. ¿En qué asunto(s) no deberíamos estar?
 2. ¿Por qué existimos? (¿Cuál es nuestro propósito básico?)
 3. ¿Qué es lo original o distintivo acerca de nuestra organización?
 4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestras personas beneficiarias?
 5. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos/servicios presentes o futuros?
 6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales estructuras presentes o futuras?
 7. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales ámbitos presentes o futuros?
 8. ¿Cuánto ha cambiado nuestra competencia de lo que fue hace dos años?
 9. ¿En qué es probable que cambie nuestra competencia dentro de dos años?
 10. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden?
 11. ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra organización?
 12. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes? (Cuando sea aplicable)
- Comunidades en las que funcionamos:
 - Público en general; y
 - Otros.

De tal forma que la importancia de la misión para Morrissey es servir como fundamento para todas las decisiones fundamentales de la organización. Es una declaración que se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes. Establece y mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda su organización.

También proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes para la alta dirección y su equipo administrativo, así como las otras unidades de la organización.

Se obtiene el compromiso de todas y todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la competencia de su organización. Al ser un documento visible, puede permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustenta el propósito general de su organización.

Así mismo, atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de su organización, ya que proporciona una comunicación a grupos de beneficiarios y comunidad en general.

Una forma de examinar y evaluar una declaración de misión es mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué palabras o frases del borrador de una declaración de la misión no son claras o significativas para la organización?, explicando por qué;
2. ¿Qué puntos en el borrador de la declaración de la Misión se están tratando efectivamente ahora?
3. ¿Qué puntos se vienen tratando eficazmente?
4. ¿Qué falta y qué debería ser incluido?
5. ¿Qué está incluido que debería ser modificado o eliminado?; y,
6. ¿Qué otros comentarios o sugerencias tiene la organización para hacer la declaración de la misión un documento más significativo y útil?

De tal forma que para Morrissey la aplicación de la misión es como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su organización, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la organización, y aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente.

Para George L. Morrisey, la visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la organización ante los ojos de las personas beneficiarias, ciudadanos, gobernados, usuarios o público en general.

Los elementos para una visión son que sirva a diferentes propósitos y representa una breve adaptación de una parte de la misión o puede ser una parte de esta última. Es casi por completo intuitiva, en la que se necesitan liberar los sentimientos; necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de la organización, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente, pensando en el mejor de los mundos posibles. Al grado de que también puede llegar a ser arriesgado como en el caso japonés.

Se construye una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser una organización en el futuro, por lo que no es una imagen o representación de lo actual, concentrándose en los aspectos que se enfocan claramente en una prospectiva, más que en el presente.

Manifiesta el referido autor que es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de la alta dirección y de la organización, y que de preferencia tiene que ser muy breve, para que sea fácil de captar y recordar, y por ende, pueda inspirar y genere retos para su logro.

Puede ser creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve de la visión como punto de consenso de todas las personas importantes y muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la organización, aunque también permita la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Las preguntas clave para elaborar la declaración de una visión que propone el mismo Morrisey son:

1. ¿Qué es lo que se ve como futuro de la organización?
2. ¿Qué contribución única se debe hacer en la organización en el futuro?
3. ¿Qué emocionará a los integrantes de la organización de ser parte de la misma en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de la organización?
6. ¿Cuáles deberían ser las posturas en cuestiones y asuntos de los que se encarga la organización?
7. ¿Cuál es la mayor oportunidad de crecimiento para la organización?

Los documentos que pueden servir de insumo para elaborar el pensamiento estratégico de la organización como parte de la planeación estratégica pueden ser la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas), cuyo orden en los componentes se propone de tal forma para las organizaciones públicas, dada su propia complejidad, al ser necesario tener una cohesión inicial e identificar los elementos alentadores. También es recomendable el empleo de la elaboración de escenarios a futuro (Arámbula, 2019) o la utilización del *benchmarking*.

Referencias

- Arámbula, E. (2019). Prospectiva y elaboración de escenarios para el estudio de fenómenos sociojurídicos. En *Sindicato de Trabajadores Académicos de la Universidad de Guadalajara (STAUDEG), Ensayos de ciencias jurídicas*. STAUDEG.
- Arellano, D. (Coord.). (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuestos por Resultados en América Latina*. Miguel Ángel Porrúa; Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Bañón, R. (Comp.). (2003). La evaluación de la acción pública como responsabilidad democrática. Díaz de Santos.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (s. f.). *Cómo establecer la visión de su compañía*. Harvard Business Review, América Latina. <https://es.scribd.com/document/398653935/01-James-C-Collins-Jerry-L-Porras-Como-establecer-la-vision-de-su-compania-HBR-pdf>
- De Haro, A., Gutiérrez, H., Jiménez, L. & Ramírez, J. (2004). Las fuentes económicas de la Nueva Gestión Pública: Sobre los aportes de la economía para el estudio del funcionamiento de las burocracias públicas. En D. Arellano (Coord.), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuestos por Resultados en América Latina*. Miguel Ángel Porrúa; Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Gutiérrez, H. & Jiménez, L. (2005). *Modelo para evaluar la agenda de buen gobierno* [Trabajo presentado en el Diplomado para la Innovación Gubernamental, Tecnológico de Monterrey]. p. 9.

- Hood, C. & Jackson, M. (1991). *La argumentación administrativa*. Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. V. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15.ª ed.). McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1960). Miopía en mercadeo. *Harvard Business Review*, 38(4), 45–56. https://www.academia.edu/33335871/La_Miop%C3%ADa_del_Marketing_Theodore_Levitt_La_Miop%C3%ADa_del_Marketing
- Levitt, T. (2011). *Miopía del marketing (Reimpresión)*. Centro de Marketing Industrial, Universidad de Chile. <https://cmilatam.com/wp-content/uploads/2021/04/Radar42.pdf>
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico: Construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall.
- Ramírez, J. & Ramírez, E. (2024). Génesis y desarrollo del concepto de Nueva Gestión Pública: Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno. En D. Arellano (Coord.), *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuestos por Resultados en América Latina*. Miguel Ángel Porrúa; Centro de Investigación y Docencia Económicas.

