



La identidad institucional en la administración pública: La construcción del Todo desde el Yo

Vicente Suárez Zendejas*

Prolegómenos

La *identidad institucional* es una de las concepciones primordiales e indelebles en todo tipo de organización, cuanto más en las organizaciones públicas. Desde Maximiliano Weber y aún antes, los estudiosos de los modelos burocráticos saben de la importancia, la diferencia y la posesión de una identidad institucional propia del Servicio Público. Se define básicamente *identidad* como “Circunstancia de ser una cosa o persona muy parecida o igual a otra con la que se compara; equivalencia, igualdad, paralelismo, semejanza”.¹

* Es ingeniero mecánico eléctrico por la Universidad La Salle. Es maestro en Ciencias de la Educación por la Universidad del Valle de México. Es candidato al grado de doctor en Educación por la Universidad del Valle de México y doctor en Administración por la Universidad Central Estatal de California.

Actualmente es director de Grupo CCEA, organización dedicada a la consultoría y capacitación en Desarrollo Organizacional, Sistemas de Calidad, Planeación Estratégica y Administración de TIC; y particularmente ha dirigido numerosos talleres para la construcción de la identidad institucional de diferentes organizaciones públicas.

En su experiencia académica, ha sido docente y diseñador curricular desde 1979 en distintas instituciones en las áreas de investigación, tecnología, administración, educación y enseñanza de idiomas. Actualmente es docente de posgrado en la UVM, el INAP y la UCSJ; es investigador y coordinador del área de Desarrollo Organizacional Público del Programa de Alta Dirección del INAP; director y revisor de más de 200 investigaciones y tesis de posgrado. Es autor y coautor de libros de texto y artículos de divulgación en las áreas ya mencionadas. Es asociado del Instituto Nacional de Administración Pública y miembro del Institute of Electrical and Electronics Engineers.

1 The Free Dictionary, 2018. Recuperado de <https://es.thefreedictionary.com/identidad>

Los términos aledaños nos conducen a la búsqueda de *semejanzas* o al establecimiento de la *igualdad*, en este caso, de personas. Así se desemboca a este otro concepto con sesgo social... "Conciencia que tiene un individuo de su pertenencia a uno o varios grupos sociales o a un territorio y significado emocional que resulta de ella"²

Con la segunda acepción, el nivel de profundidad ha aumentado. Al recuperar conceptos como *conciencia*, *pertenencia* y *grupo social*, se tiene total relación con lo *institucional* y lo *cultural*. Tanto las instituciones como las organizaciones son constructos sociales, de hecho, Peter Ferdinand Drucker acota nuestros tiempos y espacios como "la sociedad de las organizaciones"³ Es decir, los seres humanos nacemos, crecemos, nos educamos, laboramos, servimos, e incluso nuestra salida del escenario es por medio o a través de alguna organización o institución. Y es en estas instituciones donde se obtiene, transmite, absorbe un grupo de "habilitadores" que engendran *cultura*. A saber: las costumbres, las tradiciones, la educación, la religión, el idioma, los valores y un largo etcétera.

En las organizaciones públicas, estos habilitadores engendran la *Cultura Organizacional* de las mismas. Entre varios componentes, los principales formadores son el trío dado por la Misión, la Visión y los Valores organizacionales. Existen un sinnúmero de definiciones y varias aproximaciones teórico-prácticas para su implementación; algunas típicas de diferentes autores pero similares en estructura son:

- La Misión es el motivo o la razón de ser de una organización, una empresa o una institución.
- La Visión es una imagen que la organización busca lograr en su futuro.
- Los Valores organizacionales son un elemento clave que rige a las personas que colaboran en una empresa para poder obtener el mismo. Cada persona tiene que estar segura de que actúa bajo las normas de conducta que le pueden favorecer tanto a él (ella) como al resto del grupo.

2 *Idem.*

3 Peter Drucker. The essential Drucker, 2001. McGraw Hill.

En nuestra labor investigativa y consultora con organizaciones públicas, se ha desarrollado una metodología postmoderna, con caracterización *participativa* antes que nada, enseguida *dialéctica* y *sistémica*. Este documento presenta este procedimiento teórico y prácticamente, así como un estudio de caso que lo ejemplifique, con objeto de brindar una herramienta a los organismos públicos que dirija futuros trabajos en momentos planeados o emergentes en el desarrollo de su modelo organizacional.

Misión y Visión Institucionales: supuestos teóricos

Se considera la declaración de la Misión como el paso más importante de todo el proceso de una plan estratégico o procesos de planeación como la Reingeniería o cualquier modelo de Calidad. La palabra *misión* proviene del latín *mittere*, que significa “arrojar, enviar” y propósito también derivada del latín *proponere*, significa “declarar”. Sobre esta base, el concepto que guía el trabajo es de mayor profundidad, a saber:

- La Misión representa un propósito continuo y global–personal que sirve como fundamento para entender y vivir las funciones sustantivas y adjetivas de un organismo.⁴

Se debe de conocer, reflexionar la Misión institucional y aprovechar para vincular nuestro trabajo con ella en los siguientes momentos:

- En los cursos de Inducción o los cursos de Reinducción.
- Cuando se crea un nuevo Plan Estratégico.
- Al desarrollar el Plan Anual.
- Por iniciativa de la autoridad.
- Mejor aún por auto-iniciativa.

El propósito de crear a la organización (el TODO), desde el punto de vista individual del colaborador (el YO) es:

4 Vicente Suárez. Manual de Planeación Estratégica, 2015. UVM.

- Alinear organizacionalmente todos los elementos de planeación: Misión, Visión, objetivos, estrategias, tácticas, programas, proyectos, indicadores, metas, mecanismos de control.
- Que la vida de la organización se dé a través de valores.
- Que el enunciado se oriente al colaborador y a quién recibe el servicio (la población objetivo). La Misión no son frases de mercadotecnia o complacencia para directivos o de agentes externos a la organización.
- Además, el Servicio Público es uno de los grandes oficios, labores o profesiones a los que puede dedicar su vida laboral una persona. La Misión lo debe reflejar.
- Se utilizan los siguientes formatos para crear la Misión de la Subsecretaría.

Formato 1

Si existe una Misión actualmente escríbala...

Liste cualquier idea o comentario relacionado con la Misión actual...

Relacione los comentarios anteriores con las respuestas a estas preguntas...

¿Cuál es nuestro propósito básico como organización?

¿Quién es el destinatario de nuestros servicios?

¿Qué necesidades podemos satisfacer?

¿Cómo lograr una mayor calidad en nuestra atención a estas necesidades?

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

¿En qué nos distinguimos?

¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener como institución?

¿Cómo mediremos el éxito de la Misión?

Discuta sus respuestas con el Comité de Diseño de la Misión.

Formato 2

La Misión de...	ORGANIZACIÓN/UNIDAD/PERSONA
...es... (proveer, producir)...	SERVICIO/PRODUCTO
...para...	USUARIO
...con objeto de...	BENEFICIO

Continuando ahora con el segundo elemento, se tiene: La Visión es una representación de cómo se desea que sea el futuro de la institución ante la sociedad, nuestros similares y la comunidad a la que servimos. Etimológicamente viene del latín *videre*, "ver".

- La definición dada en la metodología es: La Visión es un objetivo que propone un escenario futuro, cuyo logro inicia HOY y conlleva la explicitación de sus estrategias. El *destino* es tan importante como el *camino*.

Debe ser significativa, detallada y justificada para resultar más persuasiva.⁵ En su origen, la Visión es derivada de la competencia, la experiencia y la intuición del Líder de la organización casi por completo. Además, debe contener los medios (estrategias o mecanismos) para que ese objetivo sea realizable. Analice el diagrama que aparece adelante.

5 *Idem*.

Una declaración de Visión bien formulada tiene las siguientes características:

- Es breve, clara y explícita sin prestarse a dobles interpretaciones.
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para la planta laboral.
- Es creíble y consistente con la Misión.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la institución.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.
- Debe ser justificada, es decir, contener los *Mecanismos* para su logro.



Procedimentalmente, esta metodología centra la propuesta para el diseño de la *Visión* (paso 1) en el liderazgo del Titular de la dependencia o entidad y quién sea invitado a tal taller. Para desarrollar los *Mecanismos* (paso 2) que den vida a tal objetivo, el Comité de Diseño de la identidad institucional cuenta con diversas herramientas; destacan los métodos cualitativos como el Análisis de Fuerzas, el Análisis Morfológico, la Técnica de Escenarios y los Grupos TKJ. Se propone la combinación de las técnicas del Análisis Dimensional (VDI) y la Prospectiva de Escenarios. Finalmente, se recalca que el papel de los directivos de segundo nivel

será el de asesorar el proceso, revisarlo y darle los toques finales y finos (paso 3) como lo asienta el diagrama anterior.

El resultado brinda la posibilidad de proyectar las acciones desde el presente para lograr una mejor comprensión de este y un acercamiento progresivo al futuro deseable, lo que le permite a la Visión y sus Mecanismos ser considerados como insumo básico para:

- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Proporcionar el impulso para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual para el estudio de los aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con efectividad la complejidad del contexto.

Se explican ahora, las técnicas a usar en el segundo paso. La operacionalización de la Visión y sus escenarios se hace a través del *Análisis Variable-Dimensión-Indicador* (VDI)⁶ que es un mecanismo riguroso e integrador, usado para construir instrumentos de medición dentro del ámbito organizacional (o cualquier otro). Esto permite desarrollar un trabajo integralmente. El procedimiento es como sigue:

1. Se establece con precisión la *Variable* que se pretende medir. En este caso, siempre es la Visión del organismo público en cuestión.
2. Se establece una división de la variable en sus componentes próximos (se sugiere de 4 a 6). Estos componentes se denominan *Dimensiones*, y además de su nombre, se definen conceptualmente con el propósito de comprender cabalmente su significado. Se exponen algunos ejemplos:

6 Roberto Hernández, *et al.* Metodología de la Investigación, 2013.

Variable: Visión de la Subsecretaría de Minería	Dimensiones	Definiciones conceptuales
	Normativa	Elementos jurídicos que fundamentan el actuar de las atribuciones y facultades conferidas en la SSM, así como el desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas.
	Económica	Es el elemento con el que medimos la inversión, exploración, extracción, producción, intercambio, distribución, comercialización, consumo, financiamiento y su cadena de valor de los minerales del territorio nacional.
	Operativa	Todos los procesos para identificar, extraer, beneficiar, financiar, promover y comercializar el mineral.
	Factor Humano	Personal que interviene en los procesos sustantivos y adjetivos de la Subsecretaría de Minería, cuyos objetivos personales y profesionales son acordes a la Misión y la Visión de la Institución.
	Tecnológica	Producto de la ciencia aplicada constituido por un conjunto de metodologías, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el cumplimiento de las funciones y actividades.

Variable: Visión del FH en el AICM	Dimensiones	Definiciones conceptuales
	Inserción del Factor Humano	Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al Factor Humano en AICM con las competencias requeridas para alcanzar las metas organizacionales.
	Relaciones Laborales	Comportamientos individuales o grupales que responden a la percepción de la identidad organizacional y conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas por el Factor Humano que supone una influencia en su conducta.
	Profesionalización del Factor Humano	Proceso por el que las personas adquieren Competencias con respecto a una actividad, para hacerla más competitiva en su saber hacer y en su saber ser, a través de convenios de colaboración con instituciones nacionales e internacionales.
	Productividad del FH	Proceso de seguimiento de la cantidad y calidad del desempeño del Factor Humano.
	Sistema de Compensaciones.	Conjunto de gratificaciones que el Factor Humano recibe por su trabajo.

Variable: Visión de la Universidad Mexiquense del Bicentenario	Dimensiones	Definiciones conceptuales
	Docencia	Actividad que promueve conocimientos, que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos.
	Investigación	Conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto.
	Vinculación	Conjunto de programas y acciones institucionales que contribuyen al desarrollo cultural y a la formación integral de la comunidad académica y de la sociedad.
	Gestión Institucional	Proceso dinámico que tiende a vincular los ámbitos del proceso administrativo con los de la organización, bajo la orientación del liderazgo, para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.
	Normatividad	Es el conjunto de reglas dirigida a la ordenación del comportamiento humano prescrita por una autoridad, cuyo incumplimiento puede o no ser sancionado, impone deberes y confiere derechos.

- En este estudio ahora se operacionalizan las dimensiones, a través de los *Indicadores* que surgen del Análisis de Escenarios. En cada dimensión se identifican los valores o características de los tres escenarios por definir. El acomodo preliminar del VDI se plasma en la tabla siguiente.

Variable: Visión de la UMB	Dimensiones	Definiciones conceptuales
	Docencia	Búsqueda de Indicadores por cada Dimensión en los siguientes: Escenario tendencial. Escenario catastrófico. Escenario utópico.
	Investigación	
	Vinculación	
	Gestión Institucional	
	Normatividad	

Una vez obtenidas las Dimensiones a integrar con los Escenarios, se tiene que esta es una técnica heurística que apoya la visualización de un futuro posible y su construcción, vía la participación de un grupo

de expertos (internos, externos) sobre la institución en cuestión. Es un proceso dialéctico. En este caso, los Escenarios son *tendencial*, *utópico*, *catastrófico* y *futurible*. El cruce de herramientas se visualiza así:

Identificación de Escenarios por Dimensión

Dimensiones	Escenario Tendencial	Escenario Utópico	Escenario Catastrófico	Escenario Futurible
Normativa				
Económica				
Operativa				
Factor Humano				
Tecnológica				

La descripción conceptual de los Escenarios es como sigue:

- *Escenario Tendencial*: Se relaciona con la extrapolación basada en datos históricos. Es el concepto de inercia en Física. Responde a la pregunta ¿Cuál sería el comportamiento futuro de un fenómeno, sin ningún cambio o esfuerzo interno o externo adicional?
- *Escenario Catastrófico*: Escenario de lo indeseable. Supone la predominancia de la inacción, el aumento de la entropía y el avance de las amenazas. Propone en forma desfavorable y extrema las hipótesis que afectan el futuro de las Dimensiones. Responde a la pregunta ¿Qué pasaría si todo sale mal?
- *Escenario Utópico*: Es el futuro visto como el ideal. Un sueño deseado que, en la mayoría de los casos, su estructura es abismalmente diferente a las condiciones actuales. ¿Qué pasaría si todo sale tal cual lo soñamos?
- *Escenario Futurible*: Escenario final propuesto; lo más cercano a lo deseable y superior a lo posible, pero aún factible. Es un instrumento de planeación prospectiva. Es un producto de la elaboración y selección de futuros a partir del análisis retrospectivo y coyuntural, es el futuro por implementar desde los otros.

Estudio de caso: Construcción de la Misión y la Visión de un organismo público

El caso es la Subsecretaría de Minería. Se siguieron cuatro pasos en el procedimiento de construcción de la Misión Institucional por parte del Comité. Fue un proceso participativo, sistemático y metodológico. El primer formato recopiló una serie de ideas fundamentales y profundas para reflexionar las aportaciones de los colaboradores de la Subsecretaría y de esta hacia el entorno.

1. En la reunión de Misión se trabajó de forma colegiada, analizando las respuestas a las preguntas del cuestionario de las hojas de trabajo de los integrantes y anotando aquéllas que por consenso fueran más importantes.
2. Una vez revisadas las respuestas y anotadas las que para el equipo son importantes, es necesario examinarlas y alcanzar un acuerdo sobre qué palabras y frases deban ser incluidas en la declaración de la Misión.
3. Análisis y reflexiones del quehacer de la Institución.

Si existe una Misión actualmente escríbala...

NO EXISTE.

¿Cuál es nuestro propósito básico como Subsecretaría de Minería?

- Incrementar la inversión y la competitividad en el sector minero.
- El propósito básico es plural y se relaciona con el ARTÍCULO 7 Bis del RISE, se hace una síntesis de este: La Subsecretaría de Minería tiene las siguientes atribuciones: Supervisar y coordinar las actividades que en materia minera, derivan del artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como ejercer y aplicar las atribuciones que se otorgan a la Secretaría en materia de minería en la Ley Minera, la Ley de Hidrocarburos, la Ley de la Industria Eléctrica y en las disposiciones reglamentarias que derivan de las leyes citadas, para lo cual se apoyará en el Servicio Geológico

Mexicano, el Fideicomiso de Fomento Minero y Exportadora de Sal S.A. de C.V.; Coordinar la elaboración, formulación, seguimiento y evaluación de los programas de fomento a la pequeña y mediana minería y al sector social; así como, en la elaboración de los programas institucionales, regionales y especiales.

¿Quién es el destinatario de nuestros servicios?

- De manera directa es el Titular de Concesiones mineras.
- Usuarios que aunque no sean titulares, requieren información y orientación.
- Inversionistas nacionales y extranjeros, empresarios, embajadas.

¿Qué necesidades podemos satisfacer?

- Dar certidumbre legal a las concesiones mineras.
- Brindar seguridad jurídica en la emisión, tramitación y ejecución de los derechos y obligaciones que otorgan las concesiones mineras.
- Necesidades de apoyo en la promoción de proyectos mineros.

¿Cómo lograr una mayor calidad en nuestra atención a estas necesidades?

- Trabajando con mayor eficiencia, difusión, innovación.
- Obteniendo mayor capacitación para actualizar las Competencias propias de la labor de la Subsecretaría.
- Optimizando el uso de los recursos materiales.

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

- Expedir títulos de concesión o de asignación minera y sus duplicados, así como resolver sobre la corrección administrativa, sustitución, prórroga, desistimiento, cancelación o nulidad de los mismos conforme al marco normativo vigente.
- Reportes estadísticos.

¿En qué nos distinguimos?

- Se cuenta con personal destacado por su experiencia y preparación técnicas.
- México es el primer país que reivindicó los derechos sobre el territorio, específicamente el subsuelo cuya titularidad es de la Nación.

¿Qué característica especial deseamos tener como institución?

- Tener un marco normativo que sea eficaz y eficiente que se cumpla a cabalidad.
- Cercanía con el usuario.

¿Cómo mediremos el éxito de la Misión?

- Que exista un sistema de medición del desempeño profesional.
4. Siguiendo el segundo formato se proponen versiones de la Misión de la Subsecretaría de los diferentes miembros del comité. La siguiente presentación reúne las aportaciones clave. Al final, está la Misión de la Subsecretaría.

La Misión de...	...la Subsecretaría de Minería, como autoridad encargada de la política pública en materia minera, está orientada a...
	DEPENDENCIA
... regular (certeza jurídica), promover y coordinar...	...la operación y el desarrollo del sector minero (DGRM)... ... la entrada de capital y las inversiones minerales nacional e internacional (DGPM)... ... y coordinar las actividades propias del sector minero (SGM y FIFOMI) ...
	SERVICIO/PRODUCTO
para	que nuestros beneficiarios: el sector minero en lo particular y la nación mexicana en lo general...
	BENEFICIARIO(S)
obtengan	...desarrollo y crecimiento económicos y sociales de la minería mexicana en el contexto global. ...impulso al crecimiento del país.
	BENEFICIO

La Misión de la Subsecretaría de Minería es diseñar, instrumentar y evaluar las políticas públicas para desarrollar el sector minero del país, a través de garantizar certeza jurídica a su operación, promover la inversión nacional e internacional y determinar el potencial geológico de México.

Construcción de la Visión de la dependencia

Para el diseño de la Visión se recuperó información valiosa del Subsecretario y de los Directivos de segundo nivel. Para el diseño de los mecanismos, una vez más se reunió el equipo de trabajo.

1. Se cuestionó a los Directivos con preguntas relacionadas con esta lista.
 - ¿Cuáles son las principales tendencias de nuestra institución?
 - ¿Cuál es nuestra aportación a la sociedad?
 - ¿Cuáles son aspectos que nos dan mayor calidad?
 - ¿Qué hemos hecho para asegurar el futuro de nuestra institución?
2. Mediante trabajo de gabinete se analizaron las respuestas hechas en las entrevistas, localizando con certeza la ideología que refleja la perspectiva del futuro de la institución.
3. Con el resultado se trazó una declaración de Visión que satisface los criterios teóricos de esta propuesta. El resultado se realimenta por parte del líder de la dependencia y se toma en cuenta enseguida.
4. Para atender el logro de la Visión es necesario implementar los Mecanismos para su desarrollo. Son guías para darle. Nacen del trabajo colegiado del Comité y se adaptan metodológicamente a la tabla Identificación de Escenarios por Dimensión. Este es el resultado.

Dimensión 1. Normativa.

- Escenario Tendencial. El avance o desarrollo de la normatividad avanza lentamente, sin lograr adecuarse a los cambios acelerados del ambiente.

- Escenario Catastrófico. La normatividad frena su avance y la brecha entre su aplicación y su desarrollo se amplía desmedidamente.
- Escenario Utópico. La actualización y el cumplimiento de la normatividad son notorios, impactando fehacientemente al sector minero.
- Escenario Futurible. Se requieren funcionarios con voluntad, iniciativa y congruencia que construya un marco normativo conforme a las mejores prácticas a nivel internacional.

Dimensión 2. Económica.

- Escenario Tendencial. El presupuesto asignado continúa descendiendo ostensiblemente. Esto afecta a la estructura, a la operación, a la modernización tecnológica, etcétera.
- Escenario Catastrófico. La situación económica es tal que provoca el estancamiento de la labor de la Subsecretaría.
- Escenario Utópico. Contar con las adecuaciones y previsiones presupuestarias, a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.
- Escenario Futurible. Generar un informe de recomendaciones para lograr una gestión presupuestaria favorable a los objetivos institucionales.

Dimensión 3. Operativa.

- Escenario Tendencial. El cumplimiento de los objetivos es parcial, algunos se cumplen con certeza organizacional y sustantiva; algunos otros son más difíciles de alcanzar; pero se busca su consecución.
- Escenario Catastrófico. Que las nuevas condiciones estructurales obstaculicen la solución de los problemas y necesidades mineros.
- Escenario Utópico. Contar con un nuevo eficiente programa minero cuyos objetivos y estrategias resuelvan las problemáticas mineras y geológicas.
- Escenario Futurible. Establecimiento de objetivos que sean asequibles.

Dimensión 4. Factor Humano.

- Escenario Tendencial. Existen dos grupos de colaboradores en el organismo: Colaboradores comprometidos, responsables, competentes y con experiencia, quienes continúan ejerciendo su labor independientemente de las condiciones; otro grupo de colaboradores que responde a la teoría X del doctor Douglas McGregor.
- Escenario Catastrófico. Los colaboradores con perfil ganador deciden separarse de la institución por viejas causas y las nuevas condiciones que propone la administración entrante. Permanece personal por razones de conveniencia económica.
- Escenario Utópico. Existencia de sueldos dignos de acuerdo a las Capacidades y condiciones de trabajo. Oportunidades de permanencia y crecimiento en la estructura organizacional.
- Escenario Futurable. Diseño de un modelo de factor humano que contemple la profesionalización, reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño para contar con los colaboradores idóneos posibles.

Dimensión 5. Tecnológica.

- Escenario Tendencial. El crecimiento y mejora de la tecnología dura son nulos. La tecnología blanda es el reemplazo no logrado del SIAM por el MIAM. El siguiente nivel de madurez tecnológica que es la automatización no se alcanzó.
- Escenario Catastrófico. Las tecnologías dejan de ser herramientas de apoyo y se convierten en barrera para el logro de objetivos. El grado de obsolescencia pone en estado de ineficiencia las actividades cotidianas.
- Escenario Utópico. La nueva administración actualiza la plataforma de hardware y software de la Subsecretaría y considera las bases asentadas para la automatización de procesos sustantivos.
- Escenario Futurable. Preparar un documento justificatorio para soportar económicamente los requerimientos tecnológicos adecuados para el cumplimiento de las funciones.

Así el Comité redondea una Visión al 2030 futurible, positiva, fundamentada e inspiradora que a la par de la Misión marquen el rumbo de la organización y sus integrantes.

- La Visión de la Subsecretaría de Minería al 2030, es consolidar un sector minero competitivo que atraiga la inversión nacional y extranjera; que sea el país con el mejor ambiente a nivel global para hacer negocios mineros; que genere empleos dignos y fomente un medio ambiente sustentable; así como, respeto a las culturas indígenas y poblaciones en donde se desarrolle.

Es preciso mencionar que el Escenario Futurible es la principal fuente de inspiración de la Visión de la SSM. Los mecanismos básicos por Dimensión propuestos para el logro de la Visión 2030 son:

Dimensión	Mecanismos
Normativa	Se requieren funcionarios con voluntad, iniciativa y congruencia que construya un marco normativo conforme a las mejores prácticas a nivel internacional.
Económica	Generar un informe de recomendaciones para lograr una gestión presupuestaria favorable a los objetivos institucionales de la Subsecretaría.
Operativa	Establecimiento de objetivos que sean asequibles.
Factor Humano	Diseño de un modelo de factor humano que contemple la profesionalización, reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño para contar con los colaboradores idóneos posibles.
Tecnológica	Preparar un documento justificatorio para soportar económicamente los requerimientos tecnológicos adecuados para el cumplimiento de las funciones.

Conclusiones

La propuesta estratégica que representa el diseño de la identidad institucional de una organización pública demuestra interés en el presente y en el futuro de la misma; nos prepara para hacer frente a lo imprevisible y nos permite tomar las riendas de nuestro destino en nuestras manos.

En cualquier organización pública, la Misión propuesta dará esencia y sentido laboral, profesional y hasta personal al diario quehacer de quienes laboren ahí; y la Visión muestra tanto el camino como el destino a seguir y a lograr. Ambas, más los Valores organizacionales (tema no revisado en este documento), conforman una triada ganadora en la búsqueda de la mejora continua.

Un objetivo subyacente estriba en que el factor humano de un organismo finalmente coincida en que la planeación es parte de sus tareas; de que la Identidad, *su identidad* empate con el presente que tiene y el futuro que se desea encontrar. Desgraciadamente siempre encontraremos ideas en contra de la planeación o el clásico, *hacer lo urgente sobre lo importante* que es vivir el presente sin tomar en cuenta el pasado y la búsqueda del futuro... pero, todo requiere de un balance, de la búsqueda del equilibrio. En este tren de ideas falta un ingrediente que retomamos de Lewis Carroll⁷ en el conocido diálogo de Alicia y el gato de Cheshire.

- Minino de Cheshire ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar -dijo el Gato.
- No me importa mucho el sitio... -dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes -dijo el Gato.
- ... siempre que llegue a alguna parte -añadió Alicia como explicación.
- ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte —aseguró el Gato—, si caminas lo suficiente!

El último ingrediente es *la constancia*, disciplina o perseverancia. Si contamos con los medios y el destino, ahora lo difícil es hacerlo. Pasar del pensamiento a la acción. Como dijo Peter Drucker... "la mejor manera de predecir el futuro es creándolo".

7 Lewis Carroll. Alice's adventures in Wonderland, 1865.