



**SFP**

SECRETARÍA DE  
LA FUNCIÓN PÚBLICA

**Guía para promover procesos de innovación  
con énfasis sectorial**

**Enero 2016**

---

## Contenido

I. Introducción.....	3
II. Antecedentes.....	3
III. Objetivo de la Guía.....	4
IV. Alcance de la Guía.....	4
V. El Agente de cambio.....	4
VI. Ciclo básico de innovación.....	5
VII. Innovación para “Mover a México”.....	8
VIII. Glosario.....	8

## I. Introducción.

El Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 (PGCM) contiene la estrategia transversal para la modernización y transformación de las instituciones, al tiempo que impulsa un gobierno eficiente, eficaz e innovador, y promueve la rendición de cuentas a través de un gobierno transparente y abierto.

Con el objetivo primordial de llevar a México a su máximo potencial, el PGCM busca un gobierno con políticas orientadas a resultados que contribuyan al logro de los objetivos planteados en programas sectoriales e institucionales, a la instrumentación de las reformas estructurales y a la atención de compromisos presidenciales.

La Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública (UPMGP) es la unidad normativa que coordina y da seguimiento a los siguientes componentes del Objetivo 4 del PGCM “Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF”:

- Estrategia 4.1 Transformar los procesos de las dependencias y entidades.
- Estrategia 4.5 Simplificar la regulación que rige a las dependencias y entidades para garantizar la eficiente operación del gobierno.
- Indicador: Porcentaje de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios de las dependencias y entidades de la APF.

El tema en el que se enfoca esta Guía se encuentra inmerso dentro de la Estrategia 4.1 y atiende la línea de acción 4.1.8: “Promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental”.

## II. Antecedentes.

El 03 de diciembre de 2014 se emitió la “Guía para promover la innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal”, con el propósito de presentar la estrategia a seguir por parte de las instituciones en materia de innovación, conocimiento y mejores prácticas, como herramientas para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamentales.

A lo largo de 2015, las instituciones federales se avocaron a crear un entorno propicio para la innovación institucional, mediante la realización de las siguientes actividades:

- a) Obtener el respaldo de la Alta Dirección de la dependencia o entidad al esfuerzo de promoción de la innovación y la transferencia del conocimiento (firma de un “Punto de Acuerdo”).
- b) Realizar un diagnóstico básico para medir el estado que guardaban la innovación y la transferencia del conocimiento en la dependencia o entidad.
- c) Identificar aliados internos y externos de la innovación y el conocimiento.
- d) Conformar una “Red Interna Virtual de Innovación” (RIVI) con los aliados internos y externos.

A partir de la revisión de lo sucedido con el despliegue de la referida “Guía” y ante un escenario económico complejo, con una estrategia de presupuesto base cero y la responsabilidad de generar ahorros, se busca focalizar la estrategia de innovación y simplificar las actividades relacionadas, a fin de lograr un mejor resultado y reducir la carga administrativa en la materia para las instituciones.

Tomando en cuenta que la acción gubernamental federal se encuentra limitada tanto por la gran cantidad de normatividad existente, como por la falta de recursos presupuestales para financiar las innovaciones, resulta primordial elevar la asertividad e identificar proyectos innovadores que coexistan con la normatividad, que no impliquen erogaciones significativas de recursos o que aprovechen las eventuales economías de escala sectoriales e intersectoriales.

En este sentido, a lo largo de 2016 se buscará conformar Grupos de enfoque por sector para atender de manera innovadora desafíos sectoriales o temas transversales, a partir del pensamiento creativo colectivo. Así mismo, aunque las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), y las acciones de digitalización son una base de gran valor para la generación de innovaciones, también se buscará identificar vertientes creativas que no dependan exclusivamente de éstas.

Es importante señalar que la estrategia de marcar énfasis en la innovación sectorial complementa lo alcanzado hasta el momento, buscando aprovechar las sinergias alcanzadas y las RIVIs existentes; mismas que pueden constituir un activo de valor para las instituciones en las que se hayan inmersas, a fin de tangibilizar ideas novedosas en acciones de gobierno que den resultados.

### **III. Objetivo de la Guía.**

Presentar una estrategia ágil para privilegiar la identificación de desafíos sectoriales y generar procesos de pensamiento creativo colectivo que puedan culminar en proyectos de innovación, transferencia de conocimiento o compartir mejores prácticas.

### **IV. Alcance de la Guía.**

La presente Guía es de aplicación general en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

### **V. El Agente de cambio**

La UPMGP y los Titulares de las Áreas de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública (TADM), en su carácter de “Agentes de cambio”, continuarán colaborando estrechamente para desplegar las actividades de la presente Guía y, con ello, impulsar el esfuerzo de innovación y transferencia del conocimiento.

La definición de los TADM como “Agentes de cambio” reviste especial importancia, principalmente por dos características inherentes a ellos:

- a) Poseen visión sistémica, es decir, visualizan el rol de las diversas áreas al interior de la dependencia o entidad, el rol al interior de la APF y el rol en el contexto de la sociedad.

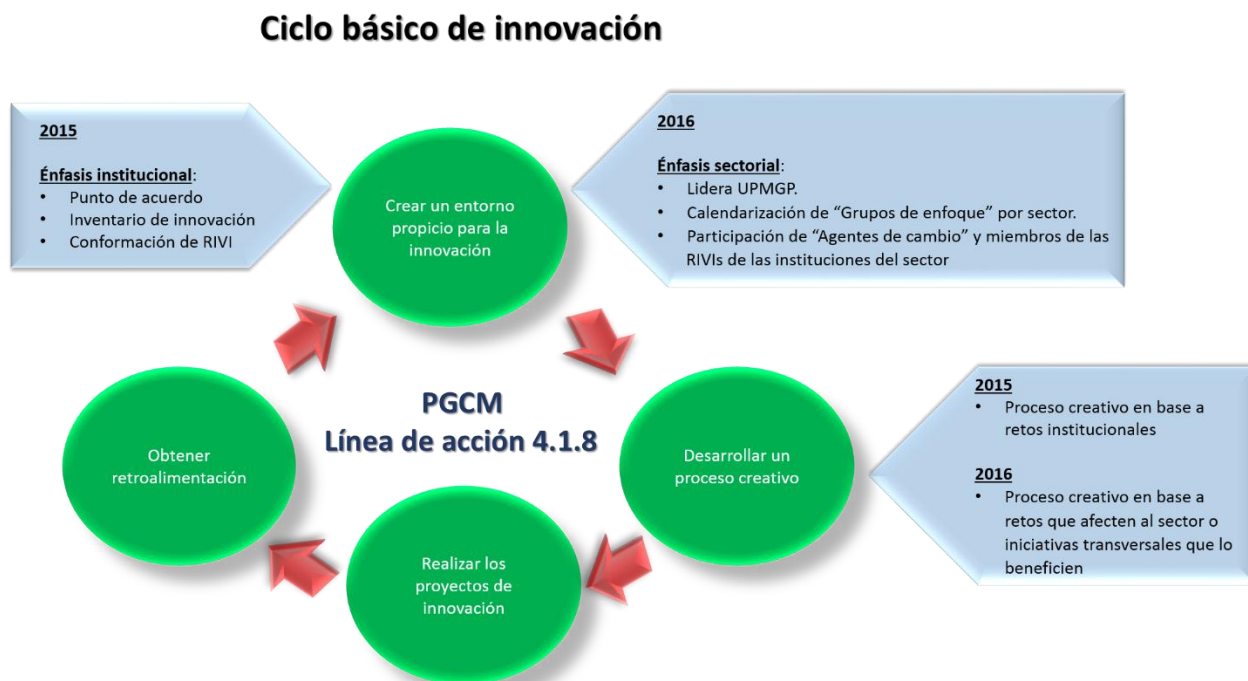
- b) Poseen la capacidad de interactuar con los diversos grupos de interés (servidoras y servidores públicos, ciudadanos, políticos, legisladores, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

En resumen, los TADM's tienen la posibilidad de tener contacto con toda la organización y pueden descubrir las necesidades ocultas de los "clientes" internos y externos.

Al participar en los Grupos de enfoque por sector, se buscará que los "Agentes de cambio" lleven el seguimiento de acuerdos, compromisos y entregables.

## VI. Ciclo básico de innovación.

Para orientar el esfuerzo en innovación, se seguirá utilizando como pauta el ciclo básico de la "Guía para promover la innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal", pero haciendo énfasis en el enfoque sectorial. Dicho ciclo se muestra a continuación:



### Paso 1: Crear un entorno propicio para la innovación.

Ante el contexto nacional e internacional en el que se encuentra inmersa la APF y considerando la genuina expectativa ciudadana de contar con un gobierno más eficiente y eficaz, existe la urgencia de avanzar rápido en el tema de la innovación.

Actualmente, la identificación de desafíos o áreas de oportunidad institucionales ha representado, para algunas dependencias y entidades, una buena opción para comenzar a desarrollar procesos de pensamiento creativo que, eventualmente, deriven en innovaciones; por lo que, en esos casos, la institución podría continuar con dicho esfuerzo y con la operación de su RIVI en la medida que así lo estime conveniente y pertinente.

En este sentido y con el propósito de documentar de manera adecuada el esfuerzo institucional de innovación, transferencia del conocimiento y mejores prácticas, las instituciones que decidan mantener su RIVI en funcionamiento deberán informarlo a la UPMGP y asentar las actividades que se vayan desarrollando en la “Bitácora de actividades de la RIVI” (cuyo formato se incluye como anexo de la presente Guía); entregándolo de forma semestral.

En caso de existir instituciones con interés en conformar su RIVI por primera vez, la UPMGP brindará el acompañamiento necesario para ello; por lo que el “Agente de cambio” respectivo, facilitará el contacto correspondiente.

De forma paralela y de manera primordial, a lo largo de 2016 se propiciará que el esfuerzo innovador se dirija a la atención de desafíos y áreas de oportunidad sectoriales, en donde el pensamiento colectivo de la suma de instituciones que integran un sector puede resultar altamente productivo.

Así, la UPMGP desarrollará Grupos de enfoque por sector para identificar desafíos y liderar los procesos de pensamiento creativo en temas específicos, que puedan derivar en la conformación de un proyecto de innovación sectorial, una solución transversal innovadora o el intercambio de mejores prácticas.

De esta manera, los Grupos de enfoque contarán con la participación de los “Agentes de cambio”, de representantes de la respectiva institución y de los miembros de aquellas RIVIs que se encuentren operando. Estas interacciones contribuirán a crear un entorno propicio para la innovación con enfoque sectorial.

Para facilitar la coordinación con las instituciones participantes en los Grupos de enfoque se designará, de común acuerdo, a una de ellas para desempeñar el rol de enlace sectorial; de esta manera, se facilitará la organización de los encuentros y el seguimiento a los compromisos que se vayan alcanzando. Dicho enlace mantendrá comunicación con la UPMGP.

Considerando que los desplazamientos físicos para asistir a reuniones representan con cada vez mayor frecuencia niveles de complejidad, los encuentros se podrán desarrollar vía remota. Adicionalmente, se podrán realizar foros de participación virtuales.

Cabe destacar que el esquema de innovación con énfasis sectorial, tiene como referente una práctica de diseño colaborativo que actualmente lidera la UPMGP y que ha mostrado buenos resultados. Se trata del Grupo de enfoque creado ex profeso para renovar la “Encuesta de Satisfacción a Usuarios de Trámites y Servicios Federales”, que se aplica desde 2010 de manera semestral y con la cual los servidores públicos de las instituciones federales se acercan y conocen de mejor forma cómo impactan los servicios institucionales en la vida del ciudadano.

## **Paso 2: Desarrollar un proceso creativo**

Usualmente, los procesos de pensamiento creativo se desarrollan a partir de la identificación de desafíos o retos sobre temas específicos, y de áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas. A partir de ahí, se desarrollan procesos de generación de ideas que pueden derivar en innovaciones.

Como insumo fundamental para definir los temas sobre los que se identificarán desafíos o áreas de oportunidad a nivel sectorial, se tendrán:

1. Las medidas, acciones ejecutivas o decálogos instruidos por el Presidente de la República, así como la agenda de compromisos internacionales que mantiene nuestro país.
2. Las Reformas estructurales que apliquen al sector.
3. El Programa para un Gobierno Cercano y Moderno.
4. Los Programas sectoriales.

En este contexto, se buscarán priorizar aquellas iniciativas de innovación factibles de realizarse en el corto plazo, dentro de los marcos normativos vigentes y sin costos externos en su instrumentación.

Dado que el Gobierno Federal viene desarrollando esfuerzos de innovación exitosos en materia de aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), como las iniciativas de co-creación ciudadana (“Retos públicos”), los desafíos a tratar en los Grupos de enfoque tenderán a ser distintos o complementarios a aquellos que dependen exclusivamente de la tecnología o de la digitalización.

A partir del proceso de pensamiento creativo colectivo y generación de ideas, se obtendrá una iniciativa de innovación que será analizada. En este sentido, el rol del “Agente de cambio” será fundamental ya que al conocer de primera mano la situación de su institución podrá valorar y opinar respecto al grado de involucramiento que ésta pueda tener en la realización del proyecto de innovación; así como, en las capacidades institucionales de las que se dispone para ello.

Hay que señalar que aunque al final de los procesos creativos no se obtenga un proyecto de innovación, el ejercicio será de enorme valor para impulsar el tema de la innovación entre los involucrados; además de que se compartirán experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas.

### **Paso 3: Realizar los proyectos de innovación**

En caso de que la iniciativa de innovación prospere y se le pueda dar la forma de un proyecto, se impulsarán las acciones pertinentes para realizarlo. El proyecto será liderado por mutuo acuerdo entre los involucrados.

### **Paso 4: Obtener retroalimentación**

Como parte de los trabajos a desarrollar en los Grupos de enfoque, se buscará identificar y documentar aquellas mejores prácticas existentes en las instituciones, con potencial para replicarse al interior del sector o compartirse con los otros sectores. De igual manera, se promoverá la documentación de “lecciones aprendidas” que se desprendan durante la realización de los proyectos.

Por otra parte y cuando así resulte oportuno, se presentarán a los Grupos de enfoque mejores prácticas nacionales e internacionales para evaluar la posibilidad de adoptarlas de manera institucional o sectorial.

Paralelamente, se seguirá compartiendo conocimiento a través de la Gaceta electrónica “Abrazando la innovación” y su Suplemento, y se promoverá la realización de seminarios y conferencias.

Igualmente, se buscará elevar el número de participaciones en el “Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público”, el “Premio Interamericano de la Organización de los Estados Americanos a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva”, entre otros premios.

## VII. Innovación para “Mover a México”.

Para continuar “Moviendo a México”, quienes tenemos el alto honor y el privilegio de trabajar en el Gobierno Federal debemos crear mayor valor público; la innovación es un medio efectivo y fascinante para lograrlo.

La innovación debe convertirse en un aliado estratégico para transformarnos, transformar a nuestras instituciones y transformar a México, contamos con la infinita capacidad de todas y todos los servidores públicos, y de las instituciones del Gobierno de la República, para lograrlo.

## VIII. Glosario.

**Agente de cambio:** es aquella persona capaz de desarrollar acciones, actitudes y procesos en la organización, que permitan realizar proactivamente mejoras en los diversos aspectos internos y externos de ésta, aumentando el valor que se ofrece. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la innovación, la mejora y la eficacia organizacional; así como, crear un clima favorable de cambio dentro de los equipos de trabajo y la organización, de manera que las personas no sean sólo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos, el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes, y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

**Creatividad:** es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original.

**Innovación:** es la implementación de una nueva idea que genera riqueza o valor.

**Lecciones aprendidas:** es aquel conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, en el proceso de realización de un proyecto con el fin de mejorar ejecuciones futuras. Son el conjunto de errores y éxitos que el líder y el equipo de proyecto han logrado manejar y sortear durante la realización del proyecto mismo. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento y deben ser documentadas, ya que el análisis de dicha información será de gran utilidad para evitar cometer los mismos errores y propiciar que ocurran los principales aciertos.

**Mejor práctica:** es un conjunto coherente de acciones que ante una necesidad explícita y en un contexto determinado, han impactado positivamente la realidad; por lo que se espera que, en contextos similares, rindan resultados parecidos. Su utilización con orden y disciplina puede evitar “andar el camino que otros ya transitaron”, con los consiguientes ahorros de tiempo, esfuerzo y recursos.

**Valor público:** de acuerdo a Kelly y Muers “El valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. En una democracia, este valor es definido en última instancia por el público mismo. El valor es determinado por las preferencias ciudadanas, expresadas a través de una variedad de medios y reflejados a través de las decisiones de los políticos/as electos/as”.



---

Subsecretaría de la Función Pública

Unidad de Políticas de Mejora de la Gestión Pública

**Línea de Acción 4.1.8 “Promover procesos de innovación, la transferencia del conocimiento y mejores prácticas entre instituciones, para incrementar la eficiencia y eficacia gubernamental”.**

Marcela Loredana Montero de Alba

(55)-2000-4041

[mmontero@funcionpublica.gob.mx](mailto:mmontero@funcionpublica.gob.mx)

Ricardo A. Cancino Yza

(55)-2000-3000, ext. 4111

[rcancino@funcionpublica.gob.mx](mailto:rcancino@funcionpublica.gob.mx)

Ana Laura Villa Guillén

(55)-2000-3000, ext. 1151

[avilla@funcionpublica.gob.mx](mailto:avilla@funcionpublica.gob.mx)

Rocío Ramos Hernández

(55)-2000-3000, ext. 4155

[rjramos@funcionpublica.gob.mx](mailto:rjramos@funcionpublica.gob.mx)

**Secretaría de la Función Pública**

Insurgentes Sur #1735, Ala Norte, Piso 8

Col. Guadalupe Inn, Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01020, México, Distrito Federal

